

**Universidad Católica de Santa María**

**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales**

**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**“PLAN DE MARKETING RELACIONAL CON LA METODOLOGÍA  
DMAIC PARA EL CENTRO COMERCIAL AREQUIPA NORTE”**

**Tesis presentada por la Bachiller en:  
Cohaila Concha, Maria Alejandra**

**Para optar el Título Profesional de:  
Ingeniero Industrial**

**Asesor:  
Valdivia Portugal, Cesar**

**AREQUIPA – PERÚ  
2017**

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**INFORME DICTAMINATORIO**  
**DE BORRADOR DE TESIS**



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

"PLAN DE MARKETING RELACIONAL CON LA METODOLOGÍA DE DMAIC PARA EL CENTRO COMERCIAL AREQUIPA NORTE"

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLER (ES):

María Alejandra Cohaila Concha

NUESTRO DICTAMEN ES:

Aprobado

OBSERVACIONES:

Arequipa, 02 - Noviembre, 2017

JURADO DICTAMINADOR

Nombre:

Kesar  
Valdivia Portapal

Código:

1987

JURADO DICTAMINADOR

Nombre:

Danielo Calvez

Código:

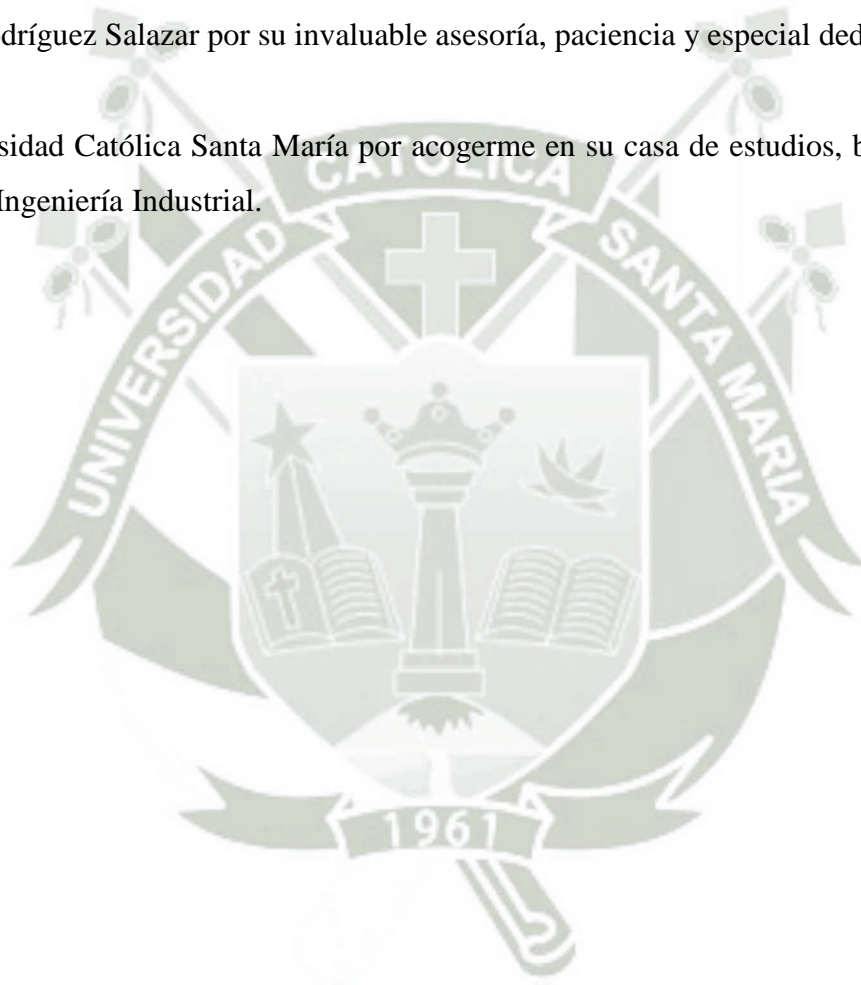
1775

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo, tiempo y formación que recibí de muchas personas, durante mi desarrollo profesional y posterior a este. En primer lugar, debo agradecer al Gerente General, por permitirme realizar la presente investigación, por el tiempo y acceso a la información necesaria para la culminación de mi tesis.

A mis profesores que son parte de mi formación, por su experiencia, enseñanza y estímulo constante. De manera especial a mis asesores de tesis el Ing. César Valdivia Portugal e Ing. Oswaldo Rodríguez Salazar por su invaluable asesoría, paciencia y especial dedicación.

A la Universidad Católica Santa María por acogerme en su casa de estudios, bajo la escuela profesional Ingeniería Industrial.



## DEDICATORIA

A Dios mi guía y mi fe

A mis padres Abel y Edith por la confianza que pusieron en mí y por la persona que hicieron que sea hoy.

A mi hermano por su motivación constante

A mi familia por su compañía

A una persona especial por su comprensión y apoyo incondicional.





## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “PLAN DE MARKETING RELACIONAL CON LA METODOLOGIA DMAIC PARA EL CENTRO COMERCIAL AREQUIPA NORTE”, ha sido desarrollado con el objetivo de formular una propuesta de Plan de Marketing Relacional haciendo uso de la metodología dmaic y finalmente aplicarla en el Centro Comercial Arequipa Norte. Así mismo, se comprobará su viabilidad mediante el desarrollo del presente documento.

La primera herramienta de diagnóstico que se aplicó fue el check list, con la cual se pudo evaluar los quince procesos más importantes, y las operaciones que éstas involucran, mediante la formulación de preguntas dicotómicas (dos respuestas si / no). Luego de realizar la recopilación de respuestas de todos los proceso se obtuvo una deficiencia de 24.67%.

La segunda herramienta aplicada fue el de puntos de mejora; en la cual se categorizaron las preguntas de cada proceso, de acuerdo a su grado de trascendencia. Finalmente, se seleccionó las preguntas que tenían las calificaciones de urgencia regular y muy urgente; estas se enunciaron mediante la formulación de un problema y a su vez un factor e indicador; con el objetivo de obtener datos cuantitativos. Como resultado de contrastar dos escenarios: planificado y actual, se obtuvo un porcentaje de deficiencia de 24.55%.

Otra de las herramientas utilizadas fue la evaluación de costos, en la que se hizo un contraste entre el presupuesto anual planeado y el ejecutado; resultando una deficiencia de 23.94 %. Por último, se realizó un análisis del nivel six sigma de los factores seleccionados por el grado de importancia (tiempo de respuesta y su influencia). Obteniendo como nivel sigma promedio 4.64; dicho dato permitió calcular la deficiencia, siendo esta 22.59%.

La propuesta de mejora busca solucionar los problemas relacionados a los siguientes factores: Entrega de local a destiempo, inexistencia del área de recursos humanos, procedimiento no documentado, lista de clientes morosos desactualizada, carencia de MOF y retraso en aprobación de presupuestos. Las estrategias que se plantean para solucionar los problemas son: definir plazos para la entrega de documentación y/o modificaciones en el local, implementar el área de Recursos Humanos, documentar el proceso de selección de personal, fortalecer la comunicación con la empresa encargada de la cobranza, elaborar el MOF y evaluar los presupuestos con antelación. El costo total de implementación asciende a S/ 4,446.67.

Palabras claves: plan, marketing relacional, dmaic, empresa, servicios.

## ABSTRACT

The present research work called "RELATIONAL MARKETING PLAN APPLYING THE METHODOLOGY DMAIC FOR THE CENTRO COMERCIAL AREQUIPA NORTE" has been developed with the objective of formulating a proposal of Relational Marketing Plan making use of the dmaic methodology and finally applying it in the Centro Comercial Arequipa Norte. Likewise, it will be verified through the development of this document.

The first diagnostic tool that was applied was the check list, in which it was possible to evaluate the most important fifteen processes, and the operations that each of these involved, through the formulation of dichotomous questions (two answers yes / no). After of doing the compilation of responses of all the processes, it was obtained a deficiency of 24.67%.

The second tool applied was the improvement points; in which the questions of each process were categorized, according to their transcendence degree. Finally, were selected the questions that had the regular and very urgent emergency ratings; these were enunciated by the formulation of a problem and at the same time in a factor and indicator; with the aim of obtaining quantitative data. As a result of compare two scenarios: planned and current, a deficiency rate of 24.55% was obtained.

Another of the tools used was the cost evaluation, in which a contrast was made between the planned and executed annual budget; resulting in a deficiency rate of 23.94%.

Finally, a six sigma level analysis of the factors selected by degree of importance was performed. Obtaining as sigma level average 4.64; allowing to calculate the deficiency, getting a 22.59%.

The improvement proposal seeks to solve the problems related to the following factors: Handing over of local out of time, absence of human resources department, undocumented procedure, list of debtors customers outdated, absence of MOF and delay in approval of budgets. The strategies that are proposed to solve the problems are: define deadlines for the delivery of documentation and also modifications in the premises, implement the Human Resources department, document the personnel selection process, strengthen the communication with the company in charge of the collection, prepare the MOF and evaluate budgets in advance. The total cost of implementation amounts to S / 4,446.67.

Keywords: plan, marketing relational, dmaic, company, services.



## INTRODUCCION

La importancia del marketing relacional en los centros comerciales es fundamental debido a que el enfoque moderno, nos coloca en un escenario en donde el propósito del marketing ya no es el de solo “vender”. En la actualidad, el cliente ha cobrado mayor protagonismo, por lo que las empresas y específicamente los centros comerciales, se ven en la necesidad de establecer una relación sólida y duradera con sus clientes. De manera que, se realice una constante retroalimentación de ambas partes; buscando así consolidar una relación de confianza en donde se tenga una constante comunicación con estos y obtener mejores resultados que aquellas empresas que solo centran su atención en incrementar las ventas.

El contacto constante con los clientes, permite a este tipo de empresas posicionarse en la mente del consumidor, logrando así una adecuada fidelización del mismo. Una de las maneras más práctica y eficiente de tener un contacto constante con el cliente, es a través de las redes sociales; por lo que, es necesario prestarle mayor atención a este nuevo medio de comunicación masiva.

Al hablar de marketing relacional también estamos hablando de calidad; puesto que, esta busca alcanzar la mayor eficiencia. Al igual, la metodología DMAIC se enfoca en la mejora incremental de los procesos.

El presente trabajo de investigación contempla el desarrollo de cuatro capítulos, los cuales se precisan a continuación:

- ❖ En el primer capítulo denominado “Planteamiento Teórico”, se describe los principales aspectos metodológicos de la investigación; dentro de los cuales están los objetivos, las variables e indicadores, la justificación, la hipótesis, los alcances y las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del presente trabajo.
- ❖ En el segundo capítulo denominado “Marco Teórico”, se exponen los puntos más importantes de los términos más relevantes: plan, marketing relacional, six sigma, centro comercial, gestión, propuesta, atención al cliente y proceso.
- ❖ En el tercer capítulo denominado “Diagnóstico Situacional”, se realiza una breve descripción de la empresa, y posteriormente se procedió a aplicar diferentes herramientas de diagnóstico.
- ❖ En el cuarto capítulo denominado “Propuesta”, se describen las mejoras a implementar en el centro comercial; considerando también un cronograma, presupuesto y análisis costo beneficio de dicha propuesta.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Capítulo I: Planteamiento teórico .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Identificación del Problema .....	1
1.1.2. Descripción del Problema .....	1
1.1.3. Campo, área y línea.....	2
1.1.4. Tipo de problema .....	2
1.1.5. Interrogantes Básicas .....	2
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Objetivo General .....	3
1.2.2. Objetivo Específicos .....	3
1.3. Hipótesis.....	4
1.4. Variables e Indicadores .....	4
1.5. Justificación.....	4
1.6. Alcances y limitaciones.....	5
1.6.1. Alcances.....	5
1.6.2. Limitaciones.....	5
2. Capítulo II: Marco teórico .....	6
2.1. Plan.....	6
2.1.1. Concepto .....	6
2.1.2. Importancia de un plan.....	6
2.1.3. Características .....	6
2.1.4. Tipología .....	7
2.2. Marketing relacional .....	9
2.2.1. Definición .....	9
2.2.2. Factores .....	10
2.3. Six Sigma .....	11
2.3.1. Definición .....	11
2.3.2. Características .....	12
2.3.3. Implementación.....	12
2.3.4. Metodología dmaic .....	13
2.4. Centro Comercial .....	15
2.4.1. Definición .....	15



2.4.2.	Características .....	15
2.4.3.	Tipología .....	16
2.5.	Gestión .....	18
2.5.1.	Definición .....	18
2.5.2.	Tipología .....	18
2.6.	Propuesta .....	20
2.6.1.	Definición .....	20
2.6.2.	Características .....	21
2.7.	Atención al cliente.....	21
2.7.1.	Definición .....	21
2.7.2.	Tipología .....	22
2.7.3.	Procesos .....	23
2.8.	Procesos.....	27
2.8.1.	Definición .....	27
2.8.2.	Características .....	28
2.8.3.	Tipología .....	28
Capítulo III: Diagnostico situacional .....		32
3.1.	La empresa / Centro Comercial.....	32
3.1.1.	Reseña Histórica .....	32
3.1.2.	Misión .....	33
3.1.3.	Visión.....	33
3.1.4.	Objetivos .....	33
3.1.5.	Valores .....	35
3.1.6.	Políticas.....	35
3.1.7.	Organización .....	36
3.1.8.	Clientes y proveedores .....	40
3.2.	Desarrollo de la Fase Definición.....	44
3.2.1.	Selección de personal.....	45
3.2.2.	Emisión de comprobantes por gastos comunes .....	50
3.2.3.	Cobranza de gastos comunes .....	54
3.2.4.	Alquiler de local.....	58
3.2.5.	Venta de local .....	62
3.2.6.	Aprobación de ejecución de obra.....	66
3.2.7.	Elaboración de contratos .....	70
3.2.8.	Pago a proveedores .....	74

3.2.9.	Generación de reportes de seguridad .....	78
3.2.10.	Adquisición de insumos, herramientas u otros .....	83
3.2.11.	Ejecución de actividades recreativas y culturales .....	88
3.2.12.	Mantenimiento de unidades .....	92
3.2.13.	Creación de publicaciones en redes sociales .....	96
3.2.14.	Elaboración de presupuesto anual.....	101
3.2.15.	Desarrollo de Junta de Propietarios .....	106
3.2.16.	Consolidado de Problemática .....	110
3.2.17.	Mapeo de Procesos .....	112
3.3.	Desarrollo de la Fase Medición y Análisis.....	114
3.3.1.	Descripción de la problemática y puntos de mejora .....	114
3.3.2.	Influencia de la problemática en los costos operativos.....	132
3.3.3.	Consolidado de Costos.....	153
3.3.4.	Consolidado de Check List de diferencia .....	155
3.3.5.	Priorización de problemas.....	159
3.3.6.	Diagnóstico Six Sigma.....	170
3.4.	Comparación .....	186
Capítulo IV:	Propuesta.....	188
4.1.	Desarrollo de la Fase Mejora y Control .....	188
4.1.1.	Propósito .....	188
4.1.2.	Objetivos .....	188
4.1.3.	Descripción de factores.....	189
4.1.4.	Estrategias del Marketing Mix.....	192
4.1.5.	Actividades del Marketing Relacional VS Metodología DMAIC .....	195
4.2.	Cronograma.....	263
4.3.	Presupuesto.....	268
4.4.	Determinación del Beneficio/Costo de la propuesta .....	271
Conclusiones	.....	273
Recomendaciones	.....	274
Bibliografía	.....	275
Anexos	.....	279

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Variables e Indicadores .....	4
Tabla N° 2: Área total de locales de clientes varios.....	40
Tabla N° 3: Área total de locales de clientes importantes.....	41
Tabla N° 4: Consolidado de la problemática en los procesos .....	110
Tabla N° 5: Descripción de la problemática y puntos de mejora de procesos .....	114
Tabla N° 6: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Selección de Personal .....	132
Tabla N° 7: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Emisión de documentos de gastos comunes .....	134
Tabla N° 8: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Emisión de documentos de gastos comunes .....	135
Tabla N° 9: Influencia de la problemática en los costos operativos del Alquiler de local.....	137
Tabla N° 10: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Venta de local....	138
Tabla N° 11: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Aprobación de ejecución de obra .....	139
Tabla N° 12: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Elaboración de contratos.....	140
Tabla N° 13: Influencia de la problemática en los costos operativos del Pago a proveedores .....	141
Tabla N° 14: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Generación de reportes de seguridad .....	142
Tabla N° 15: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Adquisición de herramientas, insumos u otros.....	143
Tabla N° 16: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Ejecución de actividades recreativas y culturales.....	145
Tabla N° 17: Influencia de la problemática en los costos operativos del Mantenimiento de local.....	147
Tabla N° 18: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Creación de publicación en redes sociales .....	149
Tabla N° 19: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Elaboración de presupuesto anual.....	151



Tabla N° 20: Influencia de la problemática en los costos operativos del Desarrollo de junta de propietarios .....	152
Tabla N° 21: Consolidado de costos anuales planeados VS ejecutados .....	153
Tabla N° 22: Consolidado de Check List, costos y de diferencia de los principales procesos .....	155
Tabla N° 23: Grados de importancia de factores .....	168
Tabla N° 24: Interpretación del índice Cp .....	170
Tabla N° 25: Tiempo promedio en horas de la operación de Entrega de local al cliente .....	170
Tabla N° 26: Tiempo promedio en horas de los procesos.....	173
Tabla N° 27: Tiempo promedio en horas de la operación de Evaluación.....	176
Tabla N° 28: Tiempo promedio en horas de la Elaboración de una lista de clientes morosos .....	179
Tabla N° 29: Tiempo en horas de la operación de Evaluación y aprobación de presupuesto final .....	182
Tabla N° 30: Nivel Six Sigma de operaciones .....	185
Tabla N° 31: Eficiencia y deficiencia de operaciones, a partir de Six Sigma.....	186
Tabla N° 32: Comparación de deficiencias entre Check list, costos y nivel six sigma .....	187
Tabla N° 33: Presupuesto para la mejora de la Entrega de local a destiempo .....	204
Tabla N° 34: Meta Incremento de la mejora en la Entrega de local a destiempo .....	204
Tabla N° 35: Presupuesto para la mejora de la Inexistencia del área de Recursos Humanos	215
Tabla N° 36: Meta incremento para la mejora de la Inexistencia del área de Recursos Humanos .....	216
Tabla N° 37: Presupuesto para la mejora del Procedimiento no documentado .....	232
Tabla N° 38: Meta Incremento para la mejora del Procedimiento no documentado .....	232
Tabla N° 39: Presupuesto de Implementación para la mejora de la Lista de clientes morosos desactualizada .....	242
Tabla N° 40: Meta Incremento para la mejora de la Lista de clientes morosos desactualizada .....	242
Tabla N° 41: Presupuesto de Implementación para la mejora de la Carencia del Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	251
Tabla N° 42: Meta Incremento para la mejora de la Carencia del Manual de Organización y Funciones (MOF).....	251
Tabla N° 43: Presupuesto de Implementación para la mejora del Retraso en la aprobación de presupuestos.....	262

Tabla N° 44: Meta Incremento para la mejora del Retraso en la aprobación de presupuestos .....	262
Tabla N° 45: Presupuesto Total para la mejora.....	268
Tabla N° 46: Meta Incremento para la mejora .....	271
Tabla N° 47: Consolidado de Beneficio/Costo .....	271



## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigrama de Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C.....	36
Figura N° 2: Cuadro de áreas de Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C. ....	36
Figura N° 3: Cuadro de proveedores.....	42
Figura N° 4: Cuadro de listado de procesos.....	44
Figura N° 5: Diagrama de bloques de proceso de Selección de Personal.....	45
Figura N° 6: Flowsheet de proceso de Selección de Personal .....	46
Figura N° 7: Check List del proceso de Selección de personal .....	49
Figura N° 8: Diagrama de bloques del proceso de Emisión de boletas por gastos comunes	50
Figura N° 9: Flowsheet del proceso de Emisión de comprobantes por gastos comunes .....	51
Figura N° 10: Check List de Emisión de comprobantes por gastos comunes.....	53
Figura N° 11: Diagrama de bloques de Cobranza de gastos comunes.....	54
Figura N° 12: Flowsheet de Cobranza de gastos comunes .....	55
Figura N° 13: Check List del proceso de Cobranza de gastos comunes .....	57
Figura N° 14: Diagrama de bloques de proceso de Alquiler de local.....	58
Figura N° 15: Flowsheet del proceso de Alquiler de local .....	59
Figura N° 16: Check List del proceso de Alquiler de local .....	61
Figura N° 17: Diagrama de bloques del proceso de Venta de local.....	62
Figura N° 18: Flowsheet del proceso de Venta de local .....	63
Figura N° 19: Check List del proceso de Venta de local .....	65
Figura N° 20: Diagrama de bloques del proceso de Aprobación de ejecución de obra.....	66
Figura N° 21: DAP del proceso de Aprobación de ejecución de obra.....	67
Figura N° 22: Check List del proceso de Aprobación de ejecución de obra .....	69
Figura N° 23: Diagrama de bloques del proceso de Elaboración de contratos .....	70
Figura N° 24: Flowsheet del proceso de Elaboración de contratos.....	71
Figura N° 25: Check List del proceso de Elaboración de contratos.....	73
Figura N° 26: Diagrama de bloques del proceso de Pago a proveedores .....	74
Figura N° 27: Flowsheet del proceso de Pago a proveedores .....	75
Figura N° 28: Check List del proceso de Pago a proveedores .....	77
Figura N° 29: Diagrama de bloques del proceso de Generación de reportes de seguridad .	78
Figura N° 30: Flowsheet del proceso de Generación de reportes de seguridad.....	79
Figura N° 31: Check List del proceso de Generación de reportes de seguridad.....	81



Figura N° 32: Diagrama de bloques del proceso de Adquisición de insumos, herramientas u otros.....	83
Figura N° 33: Flowsheet del proceso de Adquisición de insumos, herramientas u otros ....	84
Figura N° 34: Check List del proceso de Adquisición de insumos, herramienta u otros.....	86
Figura N° 35: Diagrama de bloques del proceso de Ejecución de actividades recreativas y culturales .....	88
Figura N° 36: Flowsheet del proceso de Ejecución de actividades recreativas y culturales	89
Figura N° 37: Check List del proceso de Ejecución de actividades recreativas y culturales	91
Figura N° 38: Diagrama de bloques del proceso de Mantenimiento de unidades .....	92
Figura N° 39: DAP del proceso de Mantenimiento de unidades .....	93
Figura N° 40: Check List del proceso de Mantenimiento de unidades .....	95
Figura N° 41: Diagrama de bloques del proceso de Creación de publicaciones en redes sociales.....	96
Figura N° 42: Flowsheet del proceso de Creación de publicaciones en redes sociales .....	97
Figura N° 43: Check List del proceso de Creación de publicaciones en redes sociales .....	99
Figura N° 44: Diagrama de bloques del proceso de Elaboración de presupuesto anual ....	101
Figura N° 45: Flowsheet del proceso de Elaboración de presupuesto anual .....	102
Figura N° 46: Check List del proceso de Elaboración de presupuesto anual .....	104
Figura N° 47: Diagrama de bloques del proceso de Desarrollo de Junta de Propietarios..	106
Figura N° 48: Flowsheet del proceso de Desarrollo de Junta de Propietarios .....	107
Figura N° 49: Check List del proceso de Desarrollo de Junta de Propietarios .....	109
Figura N° 50: Mapeo de procesos del Centro Comercial Arequipa Norte.....	112
Figura N° 51: Árbol de problemas .....	159
Figura N° 52: Diagrama de afinidad .....	162
Figura N° 53: Diagrama de Ishikawa .....	164
Figura N° 54: Determinación de pesos de factores relevantes .....	166
Figura N° 55: Diagrama de Pareto .....	169
Figura N° 56: Probabilidad de la operación de Alquiler de local al cliente.....	171
Figura N° 57: Capacidad de la operación de Entrega de local al cliente .....	172
Figura N° 58: Probabilidad de la operación de Definir un puesto de trabajo .....	174
Figura N° 59: Capacidad de la operación de Definir un puesto de trabajo .....	175
Figura N° 60: Probabilidad de la operación de Evaluación .....	177
Figura N° 61: Capacidad de la operación de Evaluación.....	178

Figura N° 62: Probabilidad de la operación de Elaboración de una lista de clientes morosos .....	180
Figura N° 63: Capacidad de la operación de Elaboración de una lista de clientes morosos	181
Figura N° 64: Probabilidad de la operación de Evaluación y aprobación del presupuesto final .....	183
Figura N° 65: Capacidad de la operación de la Evaluación y aprobación del presupuesto final .....	184
Figura N° 66: Comparación Nivel Six Sigma óptimo .....	186
Figura N° 67: Cuadro descriptivo de la metodología DMAIC en los factores seleccionados .....	189
Figura N° 68: Cuadro de Estrategias del Marketing Mix para los factores seleccionados	192
Figura N° 69: Diagrama de flujo para la mejora de la Entrega de local a destiempo .....	195
Figura N° 70: Formato de Lista de chequeo de conformidad de local.....	197
Figura N° 71: Manual de Procesos y Procedimientos del Alquiler de local .....	199
Figura N° 72: Formato de Conformidad del Manual de Procesos y Procedimientos .....	202
Figura N° 73: Cronograma de Implementación para la mejora de la Entrega de local a destiempo .....	203
Figura N° 74: Diagrama de flujo para la mejora de la Inexistencia de área de Recursos Humanos .....	205
Figura N° 75: Manual de Organización y Funciones del área de Recursos Humanos.....	208
Figura N° 76: Formato de Conformidad de MOF del área de Recursos Humanos .....	212
Figura N° 77: Cronograma de Implementación para mejora de la Inexistencia del área de Recursos Humanos.....	213
Figura N° 78: Diagrama de flujo para la mejora del Procedimiento no documentado .....	217
Figura N° 79: Test Psicológico .....	219
Figura N° 80: Manual de Procesos y Procedimientos de la Selección de Personal .....	226
Figura N° 81: Formato de Conformidad del Manual de Procesos y Procedimientos de Selección de Personal .....	229
Figura N° 82: Cronograma de Implementación para la mejora del Procedimiento no documentado .....	230
Figura N° 83: Diagrama de Flujo para la mejora de la Lista de clientes morosos desactualizada .....	233
Figura N° 84: Cuadro de estado de deuda de clientes.....	235
Figura N° 85: Manual de Procesos y Procedimientos de la Cobranza de gastos comunes	237

Figura N° 86: Formato de Conformidad del Manual de Procesos y Procedimientos de la Cobranza de gastos comunes .....	240
Figura N° 87: Cronograma de Implementación para la mejora de la Lista de clientes morosos desactualizada .....	241
Figura N° 88: Diagrama de flujo para la mejora de la Carencia de MOF.....	243
Figura N° 89: Formato del Manual de Organización y Funciones .....	245
Figura N° 90: Cronograma de Implementación para la mejora de la Carencia del Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	249
Figura N° 91: Diagrama de Flujo para la mejora del Retraso en aprobación de presupuesto	252
Figura N° 92: Formato de Comparación de presupuestos.....	253
Figura N° 93: Formato de Informe Técnico de Pre-ejecución .....	254
Figura N° 94: Manual de Procesos y Procedimientos del Mantenimiento de local.....	257
Figura N° 95: Formato de Conformidad de Procesos y Procedimientos para el Mantenimiento de Local.....	260
Figura N° 96: Cronograma de Implementación para la mejora del Retraso de aprobación de presupuestos.....	261
Figura N° 97: Cronograma consolidado de Implementación para la mejora.....	263



## Capítulo I: Planteamiento teórico

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Identificación del Problema

¿De qué manera va a contribuir un Plan de Marketing Relacional para el desarrollo de la metodología DMAIC en el Centro Comercial Arequipa Norte?

#### 1.1.2. Descripción del Problema

Actualmente, los clientes directos del Centro Comercial no están muy fidelizados con la empresa, esto genera que las relaciones entre ellos afecte la calidad del servicio brindado. Lo que significa que no siguen la metodología DMAIC; esta última, busca la mejora de todos los procesos llevados a cabo y finalmente lograr la satisfacción del cliente indirecto.

Los procesos internos no están estandarizados, lo cual provoca que estos no puedan medirse adecuadamente; por ejemplo, la planificación de cobranza de gastos comunes y saldos de venta a los clientes directos, otro punto importante es que hay clientes con los que no existe ningún tipo de interacción debido a que los locales fueron obtenidos para su reventa, más no para aperturarlos; lo que representa alrededor del 10% del total de locales del Centro Comercial.

Entre los principales locales están las tiendas Metro y Estilos, está última aperturada el mes de julio. Metro atrae un buen porcentaje de clientes, generando las ventas más altas; las mismas que oscilan entre el 60% y 70% de las ventas totales del Centro Comercial Arequipa Norte.

La aplicación de la metodología DMAIC busca es que los procesos que influyen en las relaciones con los clientes directos se reformulen o mejoren, y así procurar que cada uno de ellos se sienta identificado con

la empresa y por ende se satisfaga las necesidades de los clientes indirectos.

### **1.1.3. Campo, área y línea**

Campo: Ingeniería Industrial

Área: Marketing Relacional

Línea: Herramienta de Gestión Metodología DMAIC

### **1.1.4. Tipo de problema**

El presente trabajo de investigación, de acuerdo a Baptista, Fernández, Sampieri (2014, p 90-99) es de tipo Descriptivo-Explicativo, debido a: Es Descriptivo porque, se describirá las características de los clientes del Centro Comercial Arequipa Norte y los procesos relacionados con el funcionamiento del mismo.

Es Explicativo porque, se pretende alcanzar una propuesta que integre el Marketing Relacional, en base a las herramientas de la Metodología DMAIC; teniendo en cuenta la actual relación entre los clientes directos del Centro Comercial Arequipa Norte y la empresa.

### **1.1.5. Interrogantes Básicas**

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional, sobre la relación que se mantiene entre los clientes directos del Centro Comercial Arequipa Norte y la empresa?
- ¿Cuáles son los factores relevantes que afectan la relación de los clientes directos del Centro Comercial Arequipa Norte y la empresa?

- ¿Cómo es la Metodología del Plan Marketing Relacional para la elaboración del mismo, adoptando los principios de la metodología DMAIC?
- ¿Cuáles son los costos la implementación del Plan de Marketing Relacional en el Centro Comercial Arequipa Norte?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer un Plan de Marketing Relacional con la Metodología DMAIC para el Centro Comercial Arequipa Norte, para mejorar la relación con el cliente directo.

### **1.2.2. Objetivo Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional, sobre la relación que se mantiene entre los clientes directos del Centro Comercial Arequipa Norte y la empresa.
- Identificar los factores relevantes que afectan la relación de los clientes directos del Centro Comercial Arequipa Norte y la empresa.
- Describir la Metodología del Plan Marketing Relacional para la elaboración del mismo, adoptando los principios de la metodología DMAIC.
- Detallar los costos la implementación del Plan de Marketing Relacional en el Centro Comercial Arequipa Norte.



### 1.3. Hipótesis

Dado que se describa el proceso de la Metodología DMAIC, es probable que, ella permita proponer un Plan de Marketing Relacional para el Centro Comercial Arequipa Norte.

### 1.4. Variables e Indicadores

**Tabla N° 1: Variables e Indicadores**

Variables	Indicadores
Variable Independiente:	Tiempo de desarrollo de operaciones
Metodología DMAIC	Nivel sigma de operaciones
	Costo operativo ejecutado de procesos
	Costo operativo planeado de procesos
	Costo de implementación de mejora
	% incremento con mejora
Variable Dependiente:	% eficiencia de procesos
Plan de Marketing Relacional	% sobrecosto operativo de procesos
	Beneficio/Costo

Fuente: Elaboración propia

### 1.5. Justificación

Se entiende que el marketing relacional es un modelo que busca construir una relación de fidelización con los clientes, en este caso del Centro Comercial Arequipa Norte; este modelo se basa en seis principios, los cuales van desde la identificación de los interesados, el análisis de su entorno, la interacción con los interesados, el compromiso con sus necesidades, el reconocimiento y la retención de los mismos. Cada uno de los principios antes mencionados debe ser medido para

evaluar, es ahí donde entra a tallar la metodología DMAIC; ya que, nos permite tener un mejor manejo de la información, control de los procesos e incorporación de mejoras en cada uno de ellos.

Para su medición es necesario el uso de indicadores de calidad, donde el objetivo claro es el de procurar que la relación entre los clientes y la empresa se fortalezca.

## **1.6. Alcances y limitaciones**

### **1.6.1. Alcances**

- Se pretende implementar una propuesta para el Plan de Marketing Relacional; más no, una solución a los problemas identificables en el Centro Comercial Arequipa Norte.
- Realizar un estudio del caso de la empresa Solidar Desarrollo Inmobiliario.

### **1.6.2. Limitaciones**

- La documentación incompleta sobre los procesos más importantes y clientes del Centro Comercial Arequipa Norte.
- Tiempo disponible del personal de la empresa para poder recopilar información y aplicar ciertas herramientas.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Plan

#### 2.1.1. Concepto

De acuerdo a lo descrito por Díaz (2005, p. 92) define al Plan como un conjunto de acciones integradas de manera secuencial, que en distintas ocasiones pueden variar de acuerdo a un fin y objetivo. Cada acción está relacionada a una serie de preguntas formuladas por la autoridad máxima de una empresa ¿Dónde nos dirigimos? ¿Qué se debe hacer? ¿Cuándo? ¿Cómo?”

Sainz (2015, p. 334) resalta que el plan debe ser efectivo, íntegro, detallista, secuencial, auténtico, orientado al usuario, aceptado e implementado por la alta gerencia y por todo el personal. El plan debe verificarse periódicamente, ya que su formulación tiene como fin el logro de los objetivos comunes de la empresa.

#### 2.1.2. Importancia de un plan

Su importancia según Sainz (2015, p. 334) tiene mucho que ver con:

- a) Facultar a lo largo del desarrollo del plan el cumplimiento de los objetivos relevantes de una empresa o de un individuo.
- b) Promover una adecuada atribución de los recursos, ya que estos pueden medirse por el logro de sus ideales.
- c) Predecir un contexto favorable, con el cumplimiento de los ideales esperados y las tareas a desarrollar.

#### 2.1.3. Características

De acuerdo a lo señalado por Pantoja (2013, p. 14), las características de un plan se describen de la siguiente forma:



- a) Es trazable, puede ejecutarse.
- b) Requiere de recursos y obstáculos percibibles.
- c) Requiere la fidelización de creadores y ejecutores.
- d) Es tolerante ante las circunstancias del medio.
- e) Los objetivos y el rendimiento son cuantificables.

#### **2.1.4. Tipología**

Los criterios fundamentales para determinar la tipología de un plan de acuerdo a lo descrito por Soto (2013) son:

- En función de su objetivo de atención.
- En función de su ámbito de acción.
- En función de su temática o especialidad.
- En función de su periodo de planeamiento.
- En función a su forma de intervención.

##### **2.1.4.1. Tipos de planes en función a su objetivo de atención**

Según este criterio, estos se clasifican en:

- Planes comunales.- Planes atribuidos a un determinado lugar desde un país a un poblado.
- Planes institucionales.- Planes atribuidos para organismos e instituciones estatales y privadas, y con fines económicos diversos.
- Planes domésticos.- Planes atribuidos a las personas o al núcleo familiar.

##### **2.1.4.2. Tipos de planes en función a su ámbito de acción**

Según este criterio, estos se clasifican en:

- Planes globales o maestros.- Planes enfocados en las pautas necesarias para la implementación de los demás planes.
- Planes particulares.- Planes que constituyen parte de un plan maestro, son específicos para una determinada circunstancia.

#### **2.1.4.3. *Tipos de planes en función de su temática o especialidad***

Según este criterio, estos se clasifican en:

- Planes integrales.- Planes que implican toda una comunidad o institución.
- Planes sectoriales.- Planes aplicables a ciertos sectores económicos.
- Planes funcionales.- Planes utilizados de acuerdo a las funciones de una empresa.

#### **2.1.4.4. *Tipos de planes en función de planeamiento***

Según este criterio, estos se clasifican en:

- Planes de largo plazo.- Planes para espacios de tiempo mayores de 5 años.
- Planes de mediano plazo.- Planes para espacios de tiempo mayores de 1 año para menores o iguales a 5 años.
- Planes de corto plazo.- Planes para espacios de tiempo menores o iguales a 1 año.

#### **2.1.4.5. *Tipos de planes en función de su forma de intervención***

Según este criterio, estos se clasifican en:

- Planes estratégicos.- Planes que determinan las pautas para la planeación y son de largo plazo.
- Planes tácticos.- Planes que establecen acciones específicas; estos son de mediano plazo y contemplan aspectos peculiares de una organización.
- Planes operativos.- Planes que determinan materializar las tareas y son de corto plazo.

## 2.2. Marketing relacional

### 2.2.1. Definición

Lopez, Viscarri y Mas (2008, p 363) encontraron que hoy en día el marketing relacional es una expresión en boga, la cual se ha definido bajo diversas concepciones pero que favorablemente tienen aspectos en común y solo se distinguen por el realce y la extensión que se le da.

Gronroos (1997) tiene uno de los conceptos más valioso, que lo describe como el proceso de reconocer, fortalecer y preservar las relaciones con los clientes y con los interesados eficientemente; con la finalidad de que las metas de estos sean cumplidas.

De acuerdo a lo antes mencionado, se puede decir que este proceso global es considerado más bien como la gestión de las relaciones con el cliente, siendo esta la tarea de todos los miembros de la empresa y no solo la del área de marketing. La práctica del marketing relacional incluye la concepción de la empresa como un organismo que no solo posee ventajas competitivas relacionadas a su producto y/o servicio, sino que procura que las relaciones con sus clientes sean duraderas.



### 2.2.2. Factores

Acevedo (2006, p. 35) señala que el marketing relacional cuenta con ciertos factores de creciente importancia para el logro de un aspecto diferenciador en el medio, y son:

#### 2.2.2.1. *Cliente*

- Perjuicio con asuntos de partida
- Variaciones frecuentes
- División del mercado
- Nuevos requerimientos

#### 2.2.2.2. *Producto*

- Elevada demanda
- Irrelevancia de la marca y diferenciación del producto
- Exigente adecuación del usuario

#### 2.2.2.3. *Servicio*

- Disposición inadecuada
- Insuficiente acondicionamiento
- Ausencia de atención especializada

#### 2.2.2.4. *Comunicación*

- Participación de los medios audiovisuales
- Excesiva información
- Nueva tecnología para la atención al cliente

#### ***2.2.2.5.Distribución***

- Gastos de distribución incluido en el precio
- Empoderamiento de canales de distribuciones

#### ***2.2.2.6.Tecnología***

- Modernos sistemas más tolerantes
- Reducción del coste en la operatividad de una empresa y el tratamiento de la información

### **2.3. Six Sigma**

#### **2.3.1. Definición**

La definición de Six Sigma de acuerdo a Magnusson, Kroslid, Bergman y Barba (2000, p. 32) está descrita como un proceso de negocio que posibilita a las organizaciones el logro de sus resultados eficientemente y la gestión de las actividades que estas requieren, teniendo en cuenta la optimización de los recursos que posee e incrementando la fidelización de los usuarios. Por otro lado, Volvo Cars indica que Six Sigma es una postura que busca el cumplimiento de los requerimientos del cliente y las ganancias de la empresa. Frente a dichos conceptos, se debe aclarar que Six Sigma aplica tanto a las empresas que ofrecen servicios como a las que ofrecen productos.

Gómez, Vilar y Tejero (2003, p. 42) concluyeron que dicho método busca eliminar las deficiencias y errores en el desarrollo de las actividades que comprende una empresa, con la finalidad de incrementar la participación, reducir costos e incrementar la rentabilidad. Incluso reducir la variabilidad de los procesos; por lo que, implica ciertos pasos: la definición del mismo, la cuantificación y estudio de los datos, el mejoramiento y la vigilancia.

Es una realidad que la variabilidad, las imperfecciones y fallas afectan ciertamente en la condición de los productos, servicios, costos y en el rendimiento general.

### **2.3.2. Características**

Mejía y Álvarez (2011, p. 24) afirman que existen tres peculiaridades que distinguen a Six Sigma de los precedentes relacionados a la mejora de la calidad:

- a) Six Sigma está orientado al cliente, teniendo como prioridad sus necesidades y la búsqueda de la mejora continua.
- b) Los proyectos Six Sigma albergan retornos importantes sobre el financiamiento inicial.
- c) Six Sigma modifica la administración de una organización. Los altos mandos adquieren conocimientos requeridos a esta metodología, lo cual provoca cambios en la visión a futuro y la forma en que se logra los objetivos inteligentemente.

### **2.3.3. Implementación**

Six Sigma de acuerdo a Valdivia (2013, p. 24, 25) necesita el compromiso y entrega desde la alta dirección hasta los trabajadores. Para ello, la gerencia se debe encargar de entregar a estos últimos todos los recursos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

La formación de grupos es esencial para la implementación del Six Sigma; ya que, eso permite que los integrantes procuren el planteamiento de soluciones ante los conflictos y tomen decisiones para propuestas de mejora, en las que los interesados puedan confiar. Gitlow (2005) plantea que la estructura humana de los grupos conformados para la implementación del Six Sigma están compuestos por:



- a) Campeones (Champions).- Gerente de área, los cuales plantean la estrategia y entregan los recursos para la ejecución de los proyectos. Son responsables de formar grupos que busquen el cumplimiento de las metas grupales, los acompañan durante el desarrollo y una vez obtenido resultados, lo comunican al gerente general.
- b) Maestros cinta negra (Master black belts).- Trabajadores elegidos y debidamente preparados, capaces de guiar a los especialistas de Cinta Negra en el desarrollo de sus actividades, estos deben asegurarse que los especialistas sean expertos en su labor.
- c) Cinta Negro (Black belts).- Se ocupan íntegramente al desarrollo del Six Sigma; por otro lado, se encargan de capacitar a los expertos Cinta Verde, dirigir proyectos y procurar que la mejora de los procesos se sostenga permanentemente.
- d) Cinta Verde (Green belts).- Especialistas en temas técnicos, que a pesar de no ocuparse a tiempo completo a las actividades del Six Sigma, tienen en mente el liderazgo de los proyectos y solucionan los problemas que aquejan a las áreas asignadas.

#### **2.3.4. Metodología dmaic**

De acuerdo a lo explicado por Pascual (2009, p. 28, 29), el desarrollo del Six Sigma ha involucrado la solución de problemas, los cuales se describen claramente en el método dmaic (Definición del problema o defecto, Medición y Recopilación de datos, Análisis datos, Mejora y Control).

##### **2.3.4.1. Definición**

Esta primera etapa, que reconoce la integridad de un proceso (concepto y objetivos); por lo que es necesario

identificar la demanda de los usuarios y el alcance que supone el plan.

#### **2.3.4.2. Medición**

Una vez obtenida la información y reconocido su fuente, se cuantifica el avance obtenido del proceso. El grupo se encarga de medir las variables en conjunto y de ese modo verificar la autenticidad de las herramientas de medición utilizadas.

#### **2.3.4.3. Análisis**

Luego de reconocer las variables y la información necesaria, se realiza el análisis correspondiente con la finalidad de buscar el origen de las deficiencias, ocasiones de mejora y por otro lado identificar las consecuencias del proceso, sin dejar de lado al cliente como pieza esencial.

#### **2.3.4.4. Mejora**

Lo que se busca es la satisfacción de las necesidades del usuario final, por lo que es necesario desarrollar el planeamiento, comprobación y ejecución de las medidas que eliminen el problema de origen.

#### **2.3.4.5. Control**

Las medidas tomadas en la fase anterior deben mantenerse durante esta, por lo que es necesario comprobar que sean las más adecuadas.

#### **2.3.4.6. *El nivel six sigma***

El número de sigmas está definido por los niveles de mejora de Six Sigma, los que a su vez están relacionados a la variación del proceso (en el medio de las especificaciones).

### **2.4. Centro Comercial**

#### **2.4.1. Definición**

Un centro comercial se define de acuerdo a Cornejo (2007, p. 112), como el espacio autónomo, con hábitos y costumbres que difieren a las de su entorno cultural; y a los cuales debe amoldarse la ciudad en las que se sitúa. En el caso de las nuevas agrupaciones metropolitanas, las ciudades idean realidades sin historia ni cultura ancestral. Aunque no sean el centro de una ciudad, son un punto fundamental y por ende describe los nuevos hábitos urbanos, es el espacio más frecuentado y popular entre las personas que viven en una determinada ciudad, donde se asocian las actividades y el público objetivo.

Este espacio cerrado es de carácter social-privado, donde es difícil hallar una dirección común por albergar a personas bajo conceptos de compra y moda diferentes. Los centros comerciales se originan cuando las ciudades crecen y tienen como habitantes a diversos tipos de personas y se requiere agruparlos de acuerdo a sus características. El mall es un indicador de que una ciudad tiene estratos bien definidos, ya sea en temas sociales o en otros tipos de diferenciación.

#### **2.4.2. Características**

Molinillo (2002, p. 79) afirma que los centros comerciales tienen las siguientes características:



- a) Están ubicados en nuevos centros habilitados o en construcciones realizadas durante 1970 – 1980.
- b) Los espacios peatonales (longitud y ancho de pasillos) deben ser mayores a las normales.
- c) Presentan zonas verdes, piletas y mobiliario urbano, con la finalidad de simular la rapidez con que las personas se mueven y procurar que su permanencia sea la mejor.
- d) Estas zonas peatonales se ubican en su mayoría en los márgenes de las ciudades, en lugares turísticos y en las zonas mercantiles.
- e) Suele dividirse en tres zonas, donde las áreas verdes delimitan una de la otra y la zona central es ocupada para el paseo peatonal.

#### **2.4.3. Tipología**

Maraver, Camarero, Concejero, Martínez, Molinillo, Navarro, Oubiña, Parra, Peral y Tintoré (2005, p. 143) recalcan que según la AECC y de acuerdo a la superficie bruta alquilable (SBA), se encuentra la siguiente clasificación:

##### **2.4.3.1. Centro Regional**

Con más de 40,000 m<sup>2</sup> de SBA.

##### **2.4.3.2. Centro grande**

La SBA está entre 10,000 m<sup>2</sup> y 40,000 m<sup>2</sup>.

##### **2.4.3.3. Centro pequeño**

Con menos de 10,000 m<sup>2</sup> de SBA.

#### **2.4.3.4. Centro basado en hipermercado**

Atienden el rubro de alimentos y su referente es un hipermercado, usando los corredores adjuntos para incrementar la propuesta mercantil.

#### **2.4.3.5. Galería comercial**

Con una SBA menor de 2,500 m<sup>2</sup>.

#### **2.4.3.6. Parque de actividades comerciales**

Este nuevo tipo de centro comercial se ubica en las afueras del parking colectivo, donde los comercios grandes están en espacios consistentes (Category killers). En general se sitúan en áreas circundantes, de acceso asequible desde las localidades, permitiendo que los costos de implementación no sean muy altos.

#### **2.4.3.7. Centro temático**

Están conformados por tiendas del mismo rubro, pero en su mayoría están conformadas por centro de recreación. Entre estos mucho se dedican a las renovaciones y reparaciones.

#### **2.4.3.8. Centro comercial de fabricantes (factory's outlets centers)**

Abarca las tiendas dirigidas por el mismo fabricante, por lo que es este quién despacha sus productos al cliente con precios menores a las del mercado, con descuentos entre 20-70% entre productos fuera de temporada y con exceso de stock.

El Grupo Neinver es uno de los casos, ya que como promotor de centros comerciales; han concebido España proyectos entre lo que destaca el de la Rozas Villaje en los alrededores de Madrid (1997) y la Roca Village.

## 2.5. Gestión

### 2.5.1. Definición

La palabra gestión de acuerdo a lo señalado por Blejmar (2009, p. 23-25) proviene del latín (venir entre, interponerse); en nuestra lengua es semejante a la palabra meditación, ayuda; aunque en otras realidades se refiere a una injerencia.

Por otro lado, la gestión necesita tener carácter legal porque en la delegación de puestos, estos deben cumplir con la legitimidad del caso y el acreditamiento de que las responsabilidades encomendadas se llevarán a cabo.

La gestión abarca un contexto muy amplio, el cual no se logra conocer a primera instancia; primero debe “saber hacerse” (know how); para luego medir los efectos provocados y determinar si fueron eficaces, tomando en cuenta las variables de productividad y rentabilidad.

### 2.5.2. Tipología

Los tipos de gestión están descritos por Izunza (2006, p. 155) como:

#### 2.5.2.1. Gestión tecnológica

Es el conjunto de actividades que llevan a tomar decisiones sobre regímenes, tácticas, proyectos y tareas determinadas



#### **2.5.2.2. *Gestión Social***

Es el conjunto de actividades y decisiones, que toman en cuenta la evaluación de una problemática y a su vez formula posibles soluciones; para luego evaluar cada una de ellas y optar por la que brinde un mayor alcance.

#### **2.5.2.3. *Gestión de Proyectos***

Es el conjunto de actividades relacionadas a la gestión de recursos.

#### **2.5.2.4. *Gestión de Conocimiento***

Es el conjunto de actividades que permiten el intercambio de conocimiento y vivencias profesionales entre las personas de una empresa.

#### **2.5.2.5. *Gestión Ambiental***

Es el conjunto de actividades enfocadas a la preservación y equilibrio ambiental.

#### **2.5.2.6. *Gestión Administrativo***

Es el conjunto de actividades que definen la dirección de una organización y su orientación al éxito.

#### **2.5.2.7. *Gestión Gerencial***

Es el conjunto de actividades que una empresa realiza con la finalidad de obtener productos y brindar servicios.

#### **2.5.2.8. *Gestión Financiera***

Es el conjunto de actividades orientada a la administración de bienes financieros.

#### **2.5.2.9. *Gestión Pública***

Es el conjunto de actividades que con ayuda de herramientas promueven el desarrollo de una localidad y el cumplimiento de propósitos conjuntos.

### **2.6. Propuesta**

#### **2.6.1. Definición**

La propuesta se define según Méndez y Astudillo (2008, p. 36), como la exposición de una materia en específico, regida bajo las condiciones de ejecución determinadas por la investigación.

La propuesta tiene como finalidad recaudar la mayor cantidad de información; ya sea de fuentes primarias y secundarias, para que luego de tener claro el contexto y los términos claves de la investigación, y de esa manera se puedan esbozar una propuesta que incluya aspectos indispensables y tenga el respaldo de especialistas en el tema.

### 2.6.2. Características

Virtualia Net (2016) resalta que en una propuesta lo más importante es dar a conocer lo más relevante, además de la experiencia con la que cuenta el investigador y las aptitudes necesarias para desarrollar lo solicitado; ya que, de lo contrario esta será desestimada antes de ser revisada. Dicha propuesta debe cumplir o exceder las expectativas del solicitante.

Otro punto importante es procurar que la propuesta refleje el esfuerzo en cada parte, la ilusión con la que fue realizada y por último la pasión puesta en cada uno de los detalles, sin necesidad de decirlo.

La propuesta debe ser factible; para ello, debe estimarse anticipadamente el tiempo y los costos necesarios para su implementación; sin perder de vista el aspecto innovador y de nueva dirección a un tema en específico. A pesar de ello, no debe olvidarse que la propuesta no puede dejar de ser sólida en su formulación.

El último punto y no menos importante es la presentación, la cual debe seguir algunos patrones dados por el solicitante; además de ello no debe perderse de vista la ortografía y evitar muletillas en la redacción.

## 2.7. Atención al cliente

### 2.7.1. Definición

Según Paz (2007, p. 5) se define la atención al cliente como el conjunto de acciones, peculiaridades e información recogida mediante los aspectos importante del producto.

Cuando la atención es proactiva, se dice que frecuentemente se ofrece al usuario un producto que puede ser comprado; en cambio la atención reactiva trata de resolver las dificultades después de que se susciten.



Teniendo en cuenta que los usuarios tienen una idea subjetiva sobre lo que se les ofrece, la atención que se le brinda varía constantemente e incluso de acuerdo al rubro y la organización al que se hace referencia. Todo lo señalado provoca que la atención al cliente sea difícilmente controlada y por ende gestionada.

## 2.7.2. Tipología

Los tipos de atención al cliente están descritos según Paz (2007, p. 39) como sigue:

### 2.7.2.1. *Atención al cliente en productos*

Cuando se ofrecen productos, los clientes no solo evalúan el precio, la utilidad y durabilidad de este; sino también la atención recibida. Por ello, corresponde a la organización determinar los aspectos más importantes de acuerdo a las necesidades de los clientes para las actividades desde la distribución hasta la venta final.

### 2.7.2.2. *Atención al cliente en servicios*

En el caso de los servicios, ya que no son tangibles; no se puede determinar si el cliente quedó satisfecho o no, hasta que el servicio sea brindado; por lo que la atención en este caso se conforma por:

- La prestación buscada por el cliente.- Un ejemplo claro es cuando un cliente hace una reservación en un hotel ubicado en una zona rural, lo que en realidad está buscando es un ambiente hogareño, estar alejado de la ciudad y tranquilidad; en cambio, si lo que

quiere es un hotel de negocios, lo que busca es que tenga internet, televisión satelital, sala de conferencias, entre otros servicios.

Para las empresas que ofrecen servicios la calidad en la atención al cliente es fundamental, ya que de esta depende su permanencia en el mercado y por otro lado, podría representar una ventaja competitiva.

- La experiencia.- Las vivencias y el concepto que el cliente tiene luego de recibir un determinado servicio, determinan si este quedó satisfecho o no volverá. Se define por:
  - ✓ La posibilidad de opción.
  - ✓ La disponibilidad.
  - ✓ El ambiente.
  - ✓ La actitud del personal de servicio durante la venta y consumo.
  - ✓ El riesgo, junto a la imagen y reputación de la empresa.
  - ✓ El entorno y el mercado.
  - ✓ La rapidez y la capacidad de respuesta ante cuestionamientos.
  - ✓ La reacción antes las quejas de los clientes.
  - ✓ La personalidad del servicio.

### 2.7.3. Procesos

Los componentes fundamentales a tomar en cuenta de acuerdo a Paz (2007, p. 41, 42) para preservar una eficiente comprobación acerca de las actividades que abarcan la atención al cliente.

Elementos:

- ✓ Necesidades del consumidor.
- ✓ Análisis de ciclos de servicio.
- ✓ Encuestas de servicio con los clientes.
- ✓ Evaluación de comportamiento de atención.
- ✓ Motivación y recompensas.

### 2.7.3.1. *Las necesidades del consumidor*

Este elemento es fundamental, por lo que es necesario que la organización conozca dichas necesidades y para que de ese modo fortalezca su atención. Pero antes es necesario que la organización se haga ciertas preguntas:

- ✓ ¿Quiénes son mis clientes?: Conocer el tipo de personas con la que la organización debe mantener una relación.
- ✓ ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?: Fundamentalmente busca determinar las necesidades del cliente, incluyendo sus dudas.
- ✓ ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?: Definir la prestación brindada por dicha área.
- ✓ ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?: Definir mediante un diagnóstico los errores que se están cometiendo en la atención.
- ✓ ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?: Definir el impacto de la atención al cliente sobre las demás áreas de la organización.
- ✓ ¿Cómo puedo mejorar?: Planteamiento de tácticas que enriquecer la atención al cliente.



Luego de que la organización le haya dado respuesta a cada una de las preguntas, será más fácil reestructurar el sistema de atención que se le está brindado al cliente.

### **2.7.3.2. *Análisis de los ciclos de servicio***

Define los elementos esenciales para brindar un servicio.

- ✓ Tendencias temporales de la necesidad de atención de los clientes: Existen temporadas en especial donde el cliente necesita mayor atención; por ejemplo: en el caso del turismo, donde hay fecha claves en donde la empresa debe asignar capital humano y material para cubrir la demanda del mercado.
  - ✓ Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Dependen de lo que hace el cliente, por ejemplo: las renovaciones en la suscripción a revistas, eso facilita conocer lo que el cliente está buscando y de esa forma tener un visión más amplia.
- Algo que es muy relevante es que si la organización cuenta con la información correcta y completa sobre las necesidades de sus clientes, se facilita la oferta de recientes productos o servicios.

### **2.7.3.3. *Encuestas de servicio con los clientes***

Las encuestas son una pieza importante, aunque muchas veces se descuida ese lado; es fundamental tener en cuenta que no es suficiente con que las organizaciones tengan un libro de reclamaciones para que mejore el servicio. Sin embargo, lo que se debe hacer es gestionar la información personal y de esa forma se pueda conocer mucho más las

necesidades, interrogantes o reclamos frente al servicio ofrecido de los clientes. Para ello, se debe contar con una persona especializada que se encargue de recoger esa información de los clientes.

Es muy importante tener en cuenta al momento de recibir un reclamo de algún cliente, no se puede enviar por todas áreas de la empresa hasta encontrar a la persona idónea.

Todos los colaboradores deben ser capaces de atender a cualquier cliente y de solucionar problemas que se susciten durante la atención.

#### **2.7.3.4. *Evaluación del comportamiento de atención***

La evaluación del comportamiento se puede evaluar mediante ciertos aspectos:

- ✓ Actitud de atención.
- ✓ Presentación apropiada.
- ✓ Atención personalizada y cordial.
- ✓ Información oportuna.
- ✓ Expresión verbal y física apropiada.

Mantener un trato personalizado, es el mejor camino para mantener una relación fidelizada y sostenible con los usuarios.

### 2.7.3.5. *Motivación y recompensas*

La motivación, la aptitud y la destreza que tenga el colaborador son fundamentales en la atención; y se originan en dos elementos esenciales:

- ✓ Valoración del trabajo: El colaborador debe valorarlo, para ello existen algunos mecanismos como el incentivo económico, bonos, vales u otros.
- ✓ Motivación: El colaborador debe estar motivado frecuentemente, para ello existen algunos mecanismos como la mejora de las condiciones laborales, dinámicas grupales, talleres de grupo u otros.

La retroalimentación debe darse regularmente para que la relación entre el cliente y el colaborador mejoren progresivamente. Los elementos antes descritos aportan a que la calidad del servicio evolucione, en primera instancia a corto plazo y posteriormente sea sólida a mediano plazo.

La imagen de una organización está descrita por la calidad del producto y del servicio al cliente; ya que, el cliente podría darse una idea positiva o negativa de la empresa en conjunto únicamente por este aspecto.

## 2.8. **Procesos**

### 2.8.1. **Definición**

El proceso está definido de acuerdo a la Universidad de Jaén (2016) como el grupo de actividades relacionadas y previamente programadas, en donde los recursos humanos y materiales trabajan en conjunto para el cumplimiento de un fin determinado. Es importante tener claro el



modo en que se esboza, dirige y acrecentar los procesos, con la finalidad de proteger la estrategia y cumpliendo con la expectativas de los grupos de interés, incluyendo fundamentalmente a los usuarios finales.

Otra definición descrita por Vicente Candela, García, Quesada, Santana y Santos (2007, p. 62) indica que un proceso es un programa de ejecución y este a su vez es un grupo de instrucciones, que conjuntamente tiene un determinado fin

### 2.8.2. Características

Según Arévalo (2010) las características que debe tener un proceso son:

- a) Medible: Su medición debe ser notable; en el caso de los gestores necesitan tener medidas del gasto y la calidad; en cambio, los profesionales están más interesados por el tiempo y el rendimiento de los procesos.
- b) Resultados específicos: El objetivo de los procesos es tener un producto determinado, por lo que este debe ser fácil su medición y reconocimiento.
- c) Entregable a los clientes: Los procesos obtienen determinados resultados, los cuales debe ser comunicados a los usuarios finales y compatibles con las necesidades descritas por estos.
- d) Corresponde a un evento específico: Los procesos pueden ser repetitivos o estar en pleno desarrollo, pero siempre tienen un lugar específico.

### 2.8.3. Tipología

De acuerdo a lo descrito en Tipos (2016) los procesos pueden ser:

#### 2.8.3.1. *Procesos de fabricación*

Son aquellos que permiten que las materias primas se conviertan en productos determinados; estos últimos tienen un origen, imagen, consistencia y fuerza distintos.

Para obtener un producto específico, es necesario llevar a cabo varios tipos de operaciones que involucren procesos individuales y en conjunto; empezando en la elaboración del producto a la distribución y consumo final del mismo.

### **2.8.3.2. *Proceso judicial***

Es aquel proceso que trata sobre la imposición de la constitución y lo que a ella le compete, posibilitando de ese modo el cumplimiento de los intereses judiciales más notables. Este tipo de proceso puede tomar varias direcciones de acuerdo al contexto al que se hace referencia.

Para que este proceso judicial puede darse de forma eficiente es necesario establecer normas claras que estandaricen el desarrollo de trámites, acciones y dictámenes; estas normas deben aplicarse dentro del marco constitucional y ser llevados a cabo según los procedimientos reguladores.

### **2.8.3.3. *Procesos productivos***

Estos procesos están conformados por una serie de actividades planificadas para elaborar un bien u ofrecer un servicio, las cuales inician con la transformación o gestión de recursos, en el caso de que sea tangibles e intangibles respectivamente.

Las etapas productivas son correlativas y se encuentran relacionadas las unas con las otras; ya que los recursos

iniciales sufren una serie de transformaciones, hasta obtener un producto final y pueda ofrecerse a los clientes. Entre las etapas más importantes dentro del proceso productivo se tienen al diseño, la producción y por último la distribución; las que para alcanzar su objetivo involucran recursos humanos, económicos, tecnológicos, materiales, etc.

#### **2.8.3.4. *Procesos de negocio***

Estos procesos abarcan una serie de actividades relacionadas entre sí, con el fin de conformar un negocio determinado. Pero para que este proceso se desarrolle normalmente es necesario contar con recursos anticipadamente revisados, que impliquen tanto entradas como salidas; con la finalidad de que estas últimas tengan un resultado esperado.

El resultado obtenido busca satisfacer las necesidades de los inversionistas y por supuesto la de los usuarios finales. Entonces, se afirma que los procesos de negocio son la base fundamental del éxito de una empresa o el de una institución, sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos de su concepción.

#### **2.8.3.5. *Procesos geográficos***

Estos procesos definen cualquier tipo suceso progresivo o escalonado que tienen lugar en la extensión de la Tierra, cambiando el modelo geográfico inicial de un lugar específico.

Estos modelos iniciales son distribuciones geográficas provocadas por cambios naturales o por la intervención humana, los primeros por el derrumbe en determinadas



zonas o por la instalación de algún equipo; en cambio los segundos fueron provocados por fenómenos naturales como los terremotos, tsunamis, huracanes y otros, los que en su mayoría son difíciles de predecir.



### Capítulo III: Diagnostico situacional

#### 3.1. La empresa / Centro Comercial

##### 3.1.1. Reseña Histórica

Solidar Desarrollo Inmobiliaria S.A.C. inicia sus operaciones en septiembre del 2010, con un capital representado por 1000 acciones teniendo como actividades principales: construcción, permuta, alquiler, administración de bienes y otras que impliquen operaciones inmobiliarias.

El directorio se constituyó por seis miembros, del cual se designó como primer gerente general al señor Juan Manuel Evan Morgan Ochoa. Este último tuvo como función principal, la administración de los proyectos de su cartera.

Uno de los proyectos más importantes es el Centro Comercial Arequipa Norte, ubicado en el kilómetro 9 de la carretera Yura del distrito de Cerro Colorado; inmueble que fue adquirido por Solidar por un valor de US\$ 760,714.88 el 27 de octubre del 2011.

El centro comercial surge como resultado de la necesidad que tenían los pobladores de cono norte de acceder a un lugar de esparcimiento aledaño a sus viviendas; ya que, el resto de centros comerciales no se ubican en las zonas periféricas de la ciudad.

Su construcción tuvo inicio a finales del 2012, la misma que concluyó el 2013 e inició sus actividades en octubre del mismo año, con 584 locales desde 2.00 m<sup>2</sup> hasta 2200 m<sup>2</sup> y 50 estacionamientos. Desde entonces, la administración del centro comercial es compromiso de Solidar; tarea que viene realizando alrededor de 04 años.

En marzo del 2015, la empresa Cencosud Perú (tiendas Metro) inaugura la primera tienda en el distrito; establecimiento que cuenta con 2,192.87 m<sup>2</sup> y desde entonces viene desarrollando sus actividades con éxito. Más de un año después, las tiendas Estilos abrieron sus puertas al público; exactamente en el mes de julio del presente año, con un área de 1,546.54 m<sup>2</sup>.

Actualmente, el centro comercial tiene un flujo de visitantes de alrededor de 3500 personas al mes; cuyo mayor porcentaje corresponde a los visitantes de las tiendas de Metro, Estilos y patio de comidas. Lo que lo convierte en uno de los sitios de entretenimiento, compras y de encuentro más importantes del distrito.

### 3.1.2. Misión

La misión del Centro Comercial viene a ser la de “Cumplir el compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes y visitantes, mediante un servicio de calidad y un ambiente familiar para sus compras”

### 3.1.3. Visión

La visión del Centro Comercial viene a ser la de: “Lograr a ser reconocido como uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad de Arequipa; dado su buen servicio, precios accesibles e incentivo de experiencias en familia”

### 3.1.4. Objetivos

- Solidar Desarrollo Inmobiliario

Los objetivos fundamentales son:



- Lograr que la ventaja competitiva del centro comercial Arequipa Norte tenga como pilares fundamentales la calidad de servicio y el valor agregado entregado al cliente final.
- Fomentar el vínculo entre los clientes directos e indirectos del centro comercial, permitiendo así un comercio generador de riqueza y empleo para los habitantes de Cono Norte y su entorno
- Procurar un ambiente familiar, mediante la programación de actividades de interacción entre padres e hijos, hermanos y familiares en general.
- Conseguir que los ingresos del centro comercial cubran los gastos generados y se obtenga ganancias que permitan el cumplimiento de los demás objetivos.

#### ▪ Centro Comercial Arequipa Norte

Los objetivos principales del centro comercial son:

- Posicionarse como un espacio familiar e innovador, adecuado para promover la gestación de nuevos empresarios.
- Fomentar la relación entre marca y calidad de productos y servicios, con la finalidad de que el cliente reciba una experiencia de compra de alto nivel.
- Asegurar que los clientes y los visitantes del centro comercial se mantengan en total seguridad, comodidad, orden y satisfacción con el servicio entregado.

### 3.1.5. Valores

- Honestidad.- Arequipa Norte realiza su gestión con mucha transparencia e imparcialidad, tanto en la administración como en el desarrollo de las actividades que se deducen de ella.
- Compromiso.- Arequipa Norte busca involucrarse con cada cliente y visitante del Centro Comercial, poniendo todo el empeño y dedicación en las actividades que desarrolla y en el servicio que brinda.
- Responsabilidad.- Arequipa Norte procura que las actividades programadas se realicen, aún si el esfuerzo y los recursos son mayores de lo esperado.
- Ética.- Arequipa Norte actúa en favor a los intereses de los clientes y visitantes.

### 3.1.6. Políticas

Actualmente el Centro Comercial no cuenta con ninguna política; a pesar de que es preciso tener una política de calidad; ya que, su giro de negocio se basa en la atención al cliente.

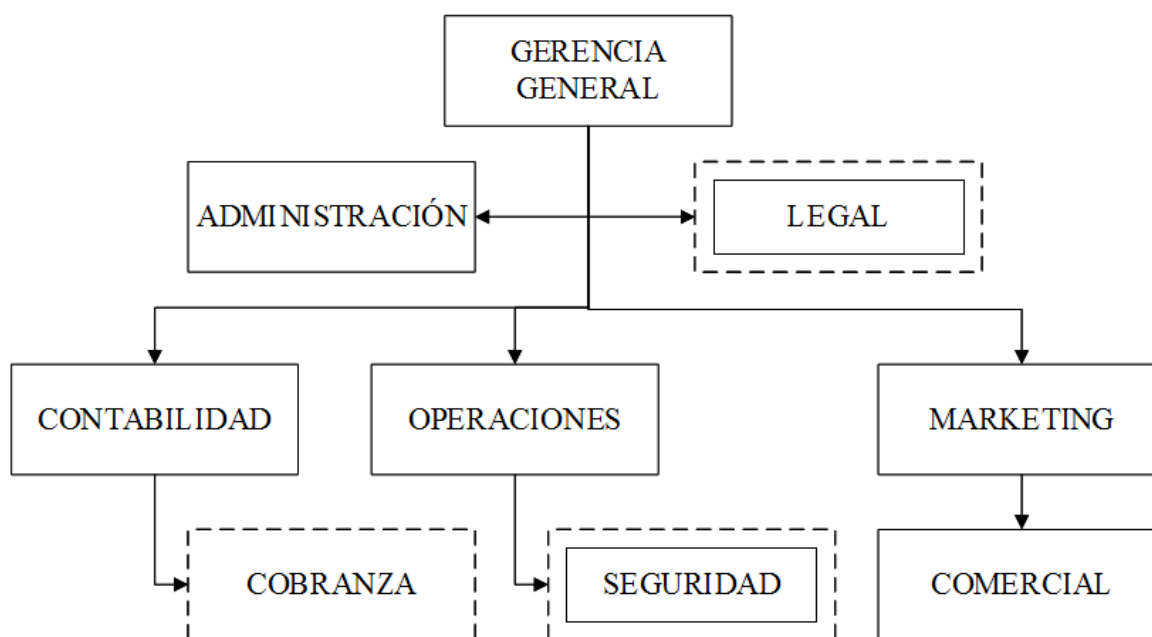
Adoptar una política de calidad es un compromiso de la dirección, ya que, esta involucra el cumplimiento de objetivos compartidos, la aplicación de la mejora continua en todos los procesos internos y el alineamiento del personal con los valores de la organización.

Por otro lado, al implementar una política de medio ambiente se lograría fomentar la participación de los clientes y visitantes en el sistema de reciclaje, control de residuos y preservación del medio ambiente. Así mismo, el compromiso de la empresa con la prevención en el desarrollo de sus actividades y las que realizan sus proveedores.

### 3.1.7. Organización

#### 3.1.7.1. Organigrama

**Figura N° 1: Organigrama de Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C.**



**Fuente:** La empresa – Elaboración propia

**Figura N° 2: Cuadro de áreas de Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A.C.**

N°	Área	Cargo	Cantidad	Condición
1	Gerencia	Gerente	1	Planilla
2	Administración	Administrador	1	Planilla
		Asist. Administrativo	2	Planilla
3	Contabilidad	Contador	1	Planilla
		Asist. Contable	2	Planilla
4	Cobranza	Jefe de Cobranza	1	Planilla
	Área Tercerista	Asist. de Cobranza	1	Planilla
5	Operaciones	Jefe de Operaciones	1	Planilla
		Asist. Operacional	2	Planilla
6	Seguridad	Supervisor de Seguridad	1	Planilla



	Área Tercerista	Vigilantes	6	Planilla
7	Marketing	Jefe de Marketing	1	Planilla
		Asist. de Marketing	1	Planilla
		Corredores	5	Planilla
8	Comercial	Jefe Comercial	1	Planilla
		Asist. Comercial	1	Planilla
9	Legal	Abogada	1	Planilla
	Área Tercerista	Asist. Legal	1	Planilla

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.7.2. Descripción de Áreas Funcionales

#### A. Gerencia General

La gerencia general se encarga de aprobar el presupuesto anual, los planes anuales de marketing y la supervisión del funcionamiento del Centro Comercial.

Por otro lado, la gerencia general es la responsable de contratar y despedir al personal; con previa evaluación de la administración.

#### B. Administración

La administración se encarga de gestionar el cobro de los gastos comunes y deudas pendientes de los clientes directos.

Además, procura que el plan anual de Marketing y el presupuesto anual asignado a las actividades programadas del Centro Comercial se cumplan; adicionalmente, se encarga del control operacional,

aprobación de presupuestos, horarios, trabajos de mantenimiento y compras.

#### C. Legal

Legal es un área tercerizada y está integrada por un abogado y un asistente; su responsabilidad es la de dar seguimiento al trámite de las minutas de compraventa, en el caso de los locales vendidos; por otro lado, se encarga de la elaboración de contratos y/o adendas, en el caso de los locales alquilados.

#### D. Contabilidad

El área de contabilidad está conformada por un contador y dos asistentes contables, dicha área tiene la función de registrar los ingresos y egresos generados por el Centro Comercial; a partir de los cuales se elaboran los estados financieros, los mismos que son presentados a Gerencia. Además está encargada del control de caja chica.

#### E. Cobranza

Es un área tercerizada, cuya principal obligación es la cobranza de áreas comunes a los arrendatarios, otra de sus funciones es la elaboración de reportes mensuales consignando un resumen porcentual sobre los locales que realizaron algún pago y las acciones llevadas a cabo.

#### F. Operaciones

El área de operaciones se encarga de supervisar los trabajos que se realizan en el Centro Comercial; ya sean de mantenimiento como de obra, adicionalmente operaciones tiene la responsabilidad de atender los requerimientos de los clientes directos, por lo que la relación con los proveedores y clientes es directa.

#### G. Marketing

El área de marketing tiene la tarea de programar las actividades mensuales, promoviendo la participación de los clientes directos e indirectos.

#### H. Comercial

El área comercial se encarga de promover el Centro Comercial mediante el manejo de las redes sociales y publicidad.

#### I. Seguridad

La seguridad tiene el rol de resguardar los bienes del Centro Comercial y procurar el bienestar de los trabajadores, clientes directos e indirectos.

Adicionalmente el área de seguridad informa a la administración, cualquier incidente que tenga lugar dentro o fuera del mismo, siempre y cuando afecte la integridad de algún trabajador o cliente.



### 3.1.8. Clientes y proveedores

#### 3.1.8.1. Clientes

El Centro Comercial tiene dos tipos de clientes directos: clientes con locales comprados y con locales alquilados. En el caso de los primeros los principales son:

**Tabla N° 2: Área total de locales de clientes varios**

CLIENTE	RUBRO	Área Total (m2)
MARIA EVANGELINA	Strip Comercio 2	93,20
CACERES AUCAYLLI	Strip Banco Comercio 1	71,56
	Tiendas T	27,52
	Calzado	25,65
	Niños	20,3
	Calzado-Deportivo	19,05
	Electrónicos	16,8
	Bazar	16
	Vestido	8,4
	Outdoor	8,4
BERLY WILBERT	Strip Banco Comercio 1	152,87
MUELLE CASTRO	Tiendas T	28,98
	Calzado-Deportivo	12,49
MANUEL EHRSAM ULRICH	Strip Banco Comercio 1	161,69
LUIS EDUARDO BERNEDO RIVAS	Strip Banco Comercio 1	143,12
YANELLY EDITH CARRERA BERRIOS	Strip Banco Comercio 1	143,12

**Fuente: Elaboración propia**

- A. Cáceres Aucaylli María Evangelina.- Es propietaria de diecinueve locales; entre los que más resaltan son los Strip, donde vende ropa para adultos y niños.
- B. Muelle Castro Berly Wilbert.- Es propietario de cinco locales; de los cuales los strip son los que tienen sus puertas abiertas al público y venden comida rápida.
- C. Ehram Ulrich Manuel.- Es propietario de dos locales comerciales, de los cuales solo apertura uno y lo alquila a la financiera Fondesurco.
- D. Bernedo Rivas Luis Eduardo.- Es propietario de dos locales, en los cuales atienden bajo el rubro de comida.
- E. Carrera Berrios Yanelly Edith.- Es propietaria de dos locales, los mismos que apertura al público como clínica odontológica.

Por otro lado, entre los locales con tipo alquiler, los más importantes son:

**Tabla N° 3: Área total de locales de clientes importantes**

CLIENTE	RUBRO	Área Total (m <sup>2</sup> )
CENCOSUD RETAIL PERU SA	Multipropósito	2,192.87
ESTILOS S.R.L.	Multipropósito	1,546.54

**Fuente:** Elaboración propia

- F. Cencosud Retail Perú S.A.- Es un conglomerado de Retail, en el que Metro es una de las empresas que lo conforman y se encuentra en el Centro Comercial.

Esta última se dedica a la venta de productos de consumo masivo, electrodomésticos, juguetes y otros.

- G. Estilos.- Es una empresa peruana dedicada a la venta de textiles, calzado, menaje, decoración, juguetes, electrodomésticos y tecnología; sin perder de vista en ningún momento la innovación en sus productos y servicios.

### 3.1.8.2. Proveedores

Actualmente el Centro Comercial Arequipa Norte trabaja con alrededor de 20 proveedores, entre los cuales los más importantes son:

**Figura N° 3: Cuadro de proveedores**

PROVEEDOR	DETALLE
SECURITAS S.A.	Vigilancia y seguridad
GOMA DE MASCAR S.R.L.	Manejo de redes sociales
RIFUSE SANEAMIENTO AMBIENTAL S.R.L.	Desinsectación y desratización
ECYS SERVICIOS GENERALES S.A.C.	Gestión de cobranza
SUAÑA HUAMANI JIMMY HERLY	Impresión de volantes
ECI & CIA CONSTRUCTORES GENERALES SRL	Trabajos de construcción y mantenimiento.

**Fuente:** Elaboración propia

- A. Securitas S.A.C.- Es una compañía que brinda servicios de seguridad y vigilancia las 24 horas del



día, en el centro comercial además generan reportes de incidencia.

- B. Goma de Mascar S.R.L.: Es una empresa que tiene a cargo las redes sociales del centro comercial, en específico la del Facebook; de la cual maneja es administradora y se presenta informes mensuales de las estadísticas.
- C. Rifuse Saneamiento Ambiental S.R.L.- Es una empresa que ofrece servicios de desinsectación y desratización en los perímetros del centro comercial, poniendo énfasis en el patio de comidas.
- D. ECYS Servicios Generales S.A.C.- Es una organización que se encarga de la gestión de cobranza de los gastos comunes, a partir de los cuales genera reportes mensuales y los presente a la administración.
- E. Suaña Huamaní Jimmy Herly.- Es una persona jurídica, conocida como Impresiones Max Color; se encarga de la impresión de volantes del centro comercial y material publicitario.
- F. ECI & CIA Constructores Generales S.R.L.- Es una empresa que se encarga de las obras civiles a realizarse en el centro comercial, entre otros relacionados.

### 3.2. Desarrollo de la Fase Definición

Los procesos administrativos y operativos del giro de negocio del Centro Comercial Arequipa Norte, y son los descritos en la figura N°4.

**Figura N° 4: Cuadro de listado de procesos**

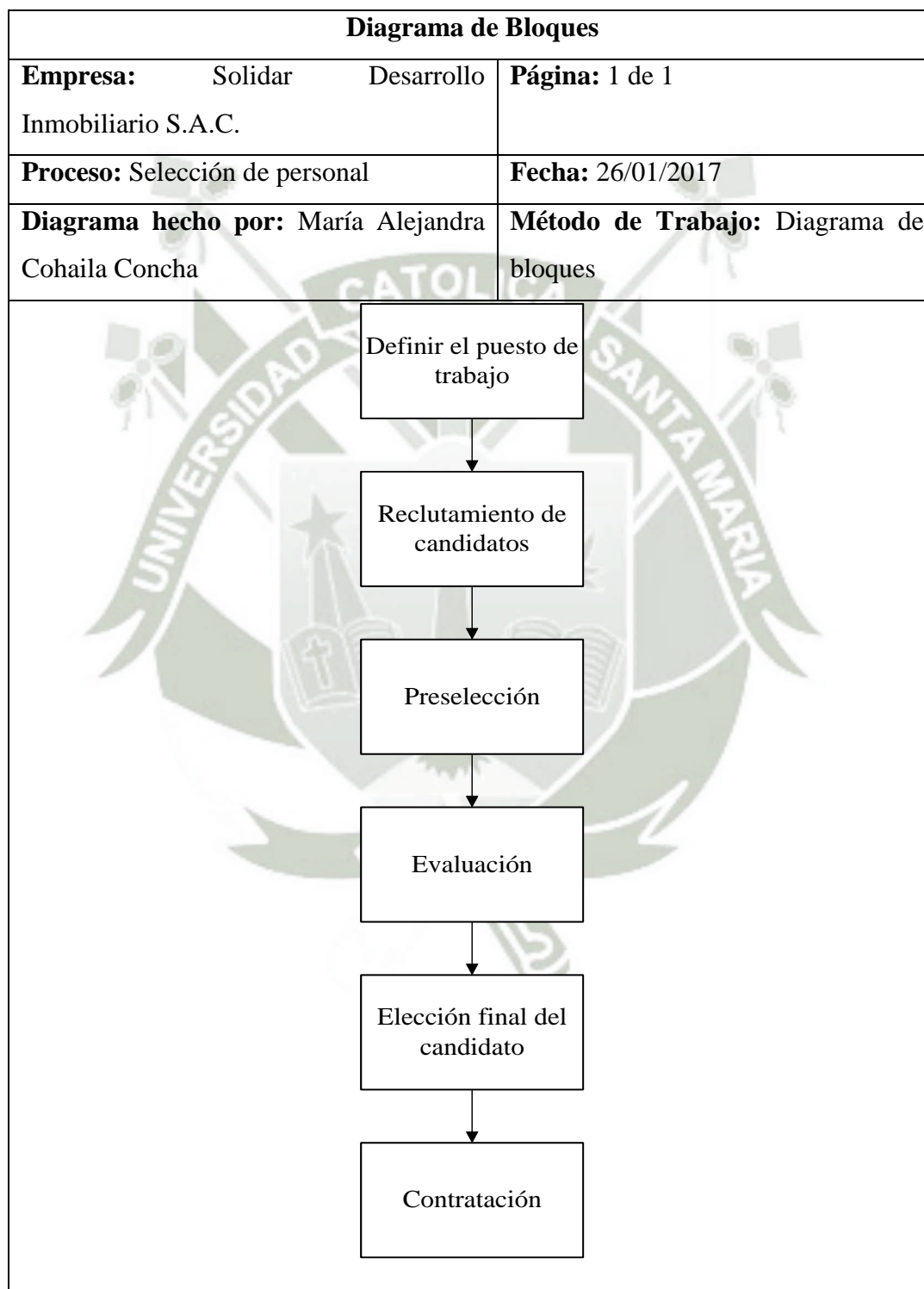
Nº	Proceso
1	Selección de personal
2	Emisión de comprobantes por gastos comunes
3	Cobranza de gastos comunes
4	Alquiler de local
5	Venta de un local
6	Aprobación para ejecución de obra
7	Elaboración de contratos
8	Pagos a proveedores
9	Generación de reportes de seguridad
10	Adquisición de insumos, herramientas u otros
11	Ejecución de actividades recreativas y culturales
12	Mantenimiento de locales
13	Creación de publicaciones en redes sociales
14	Planificación de presupuesto anual
15	Desarrollo de la Junta de Propietarios

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.2.1. Selección de personal

#### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 5: Diagrama de bloques de proceso de Selección de Personal**

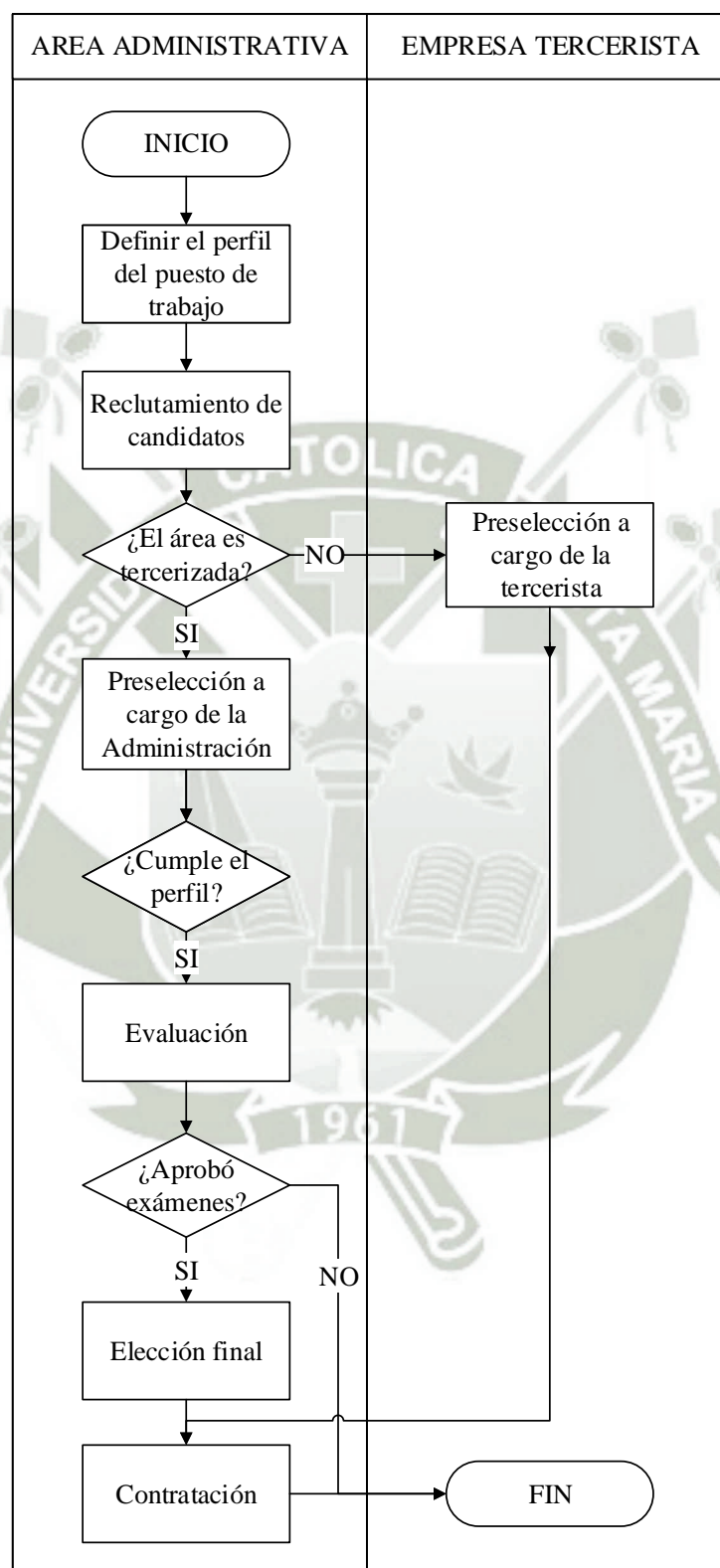


**Fuente: Elaboración Propia**



B. Flowsheet

**Figura N° 6: Flowsheet de proceso de Selección de Personal**



Fuente: Elaboración propia

### C. Descripción de operaciones

- Definición del perfil del puesto.- En esta primera etapa, se definen el tipo de evaluación que se llevará a cabo, las funciones, tareas y características fundamentales (formación, experiencia, habilidades) de la persona que aspira un determinado puesto.
- Reclutamiento de candidatos.- En esta segunda etapa se hace una convocatoria de acuerdo al perfil del puesto vacante, especificando los requisitos (documentos a presentar) y fechas relevantes. En el caso del área de seguridad, legal y cobranza; el contratista recluta, pero se puede brindar características específicas.
- Preselección.- Esta tercera etapa consiste en hacer un contraste entre los requisitos determinados para la convocatoria, con los expedientes presentados por los candidatos; aquellos que si reúnen los requisitos son citados para continuar con las siguientes evaluaciones.
- Selección y Evaluación.- En esta cuarta etapa se llevan a cabo la entrevista a los preseleccionados; posteriormente, de ser aprobadas se programa la entrevista personal con el jefe inmediato.
- Elección final del candidato.- Esta quinta etapa consiste en tomar una decisión y elegir al candidato final, para ello es necesario que el jefe directo tome en cuentas el desarrollo de la entrevista y la información descrita en el CV.

- Contratación.- Esta sexta y última etapa formaliza la decisión tomada mediante un contrato con los términos establecidos por el área legal y a la que corresponda.





## D. Check List

**Figura N° 7: Check List del proceso de Selección de personal**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿La empresa tiene un manual de organización y funciones?		1
2	¿La empresa cuenta con área de recursos humanos?		1
3	¿Las convocatorias de personal se hacen por medios públicos?	1	
4	¿Se lleva a cabo la supervisión de la selección de personal?	1	
5	¿Toman en cuenta los aspectos éticos?	1	
6	¿Cuentan con un procedimiento para la evaluación de candidatos?		1
7	¿Existe personal calificado para la selección de personal?		1
8	¿La Gerencia General tiene conocimiento de la elección final?	1	
9	¿Todos los trabajadores son registrados en planilla?	1	
10	¿La empresa establece contratos prolongados?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Actualmente la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, lo cual implica que el proceso de selección de personal y aquellos subprocesos que este conlleva no sean eficientes. El motivo fundamental de ello, es la falta de presupuesto designado precisamente a la contratación de nuevo personal; sin considerar que la empresa no cuenta con procedimientos documentados para realizar una adecuada evaluación de candidatos y la elección final.

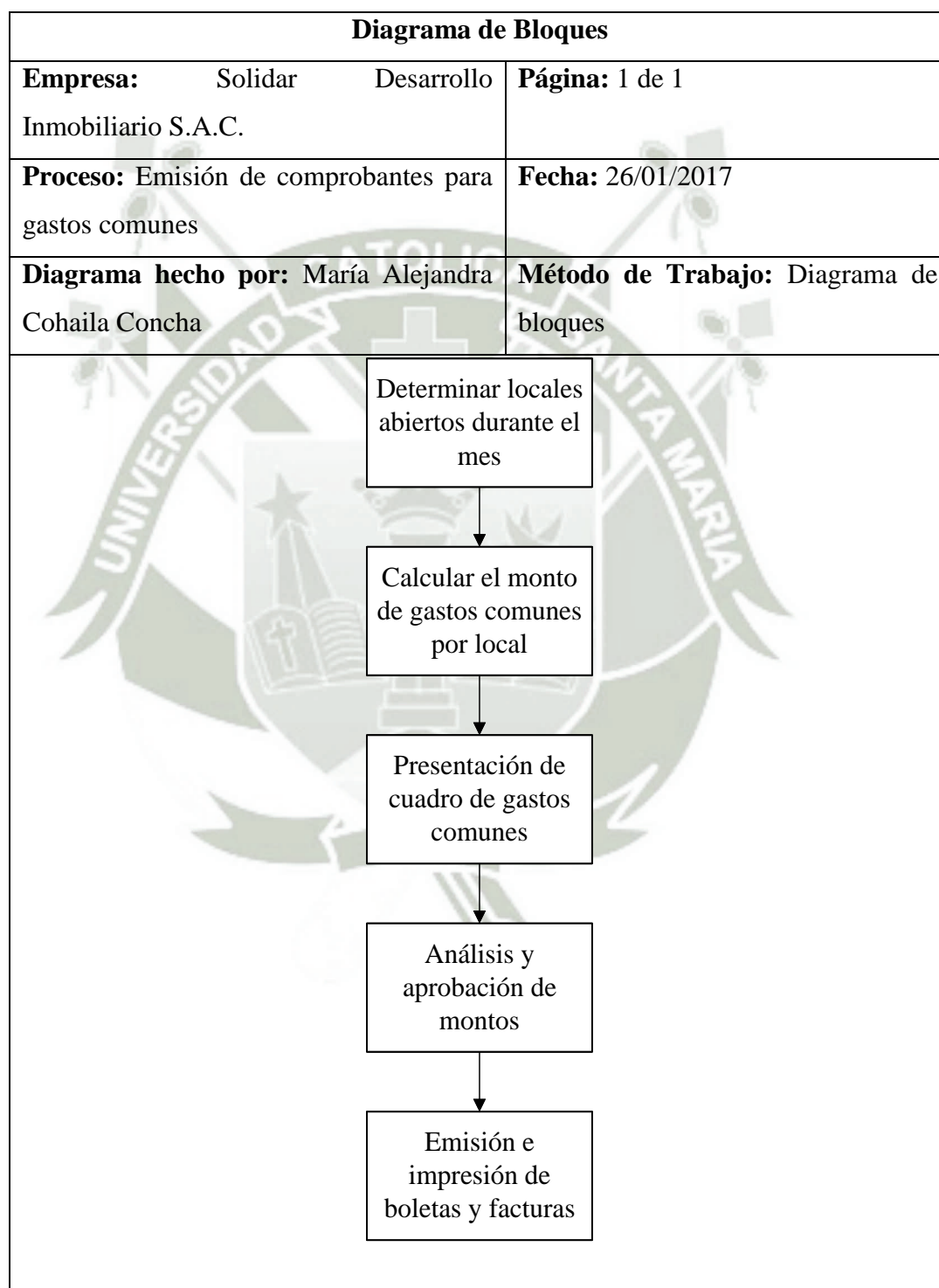
Frente a lo que, la empresa designa las funciones de selección al área de administración, la cual debe desarrollar tareas para las que no está realmente capacitada.

Otro de los problemas existentes es la ausencia de un Manual de Organización y Funciones; lo cual provoca que no se tenga claro el perfil de cada puesto de trabajo, ni las funciones que deben desempeñar.

### 3.2.2. Emisión de comprobantes por gastos comunes

#### A. Diagrama de bloques

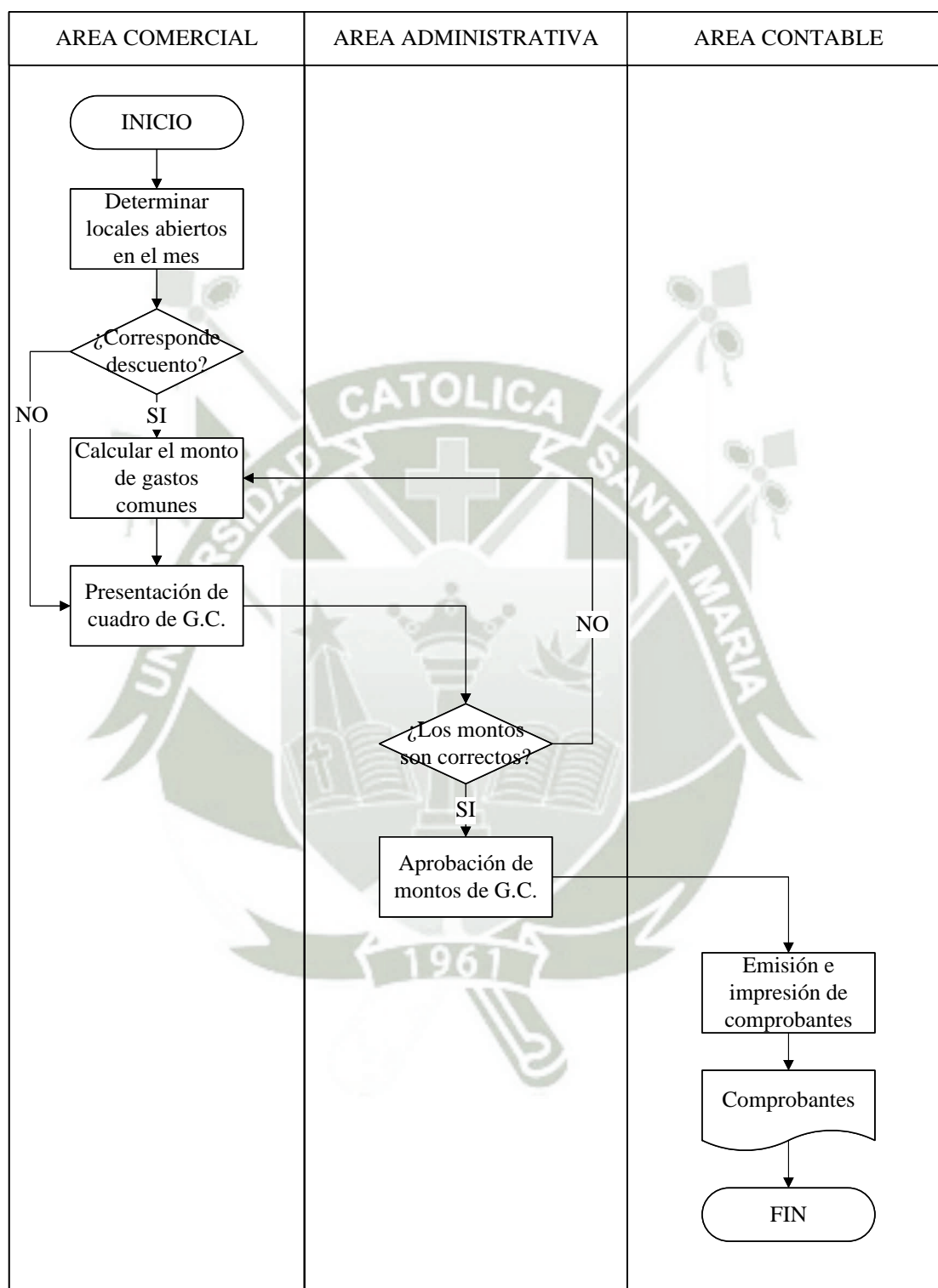
**Figura N° 8: Diagrama de bloques del proceso de Emisión de boletas por gastos comunes**



**Fuente:** Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 9: Flowsheet del proceso de Emisión de comprobantes por gastos comunes**



**Fuente: Elaboración propia**



### C. Descripción de operaciones

- Determinar locales abiertos durante el mes.- Esta primera etapa consiste en identificar los locales que abrieron durante el mes con la finalidad de darles un descuento del 50% en el gasto común.
- Calcular el monto de gastos comunes por local.- En esta segunda etapa el área administrativa hace el cálculo de gastos comunes correspondientes a cada local, considerando en el cuadro el motivo del descuento.
- Presentación de cuadro de gastos comunes.- Esta tercera etapa consiste en presentar a la administración un cuadro consignando el monto de gastos comunes y de ser el caso, el descuento efectuado.
- Aprobación de montos de gastos comunes.- En esta cuarta etapa se corrobora los montos con el área contable, para proceder con la emisión de las boletas.
- Emisión e impresión de boletas.- Esta quinta y última etapa consiste en generar las facturas electrónicas y enviarlas por correo electrónico, pero en el caso de personas naturales entregarlas impresas.

## D. Check List

**Figura N° 10: Check List de Emisión de comprobantes por gastos comunes**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Existe una lista de clientes frecuentes con descuento?	1	
2	¿Se actualiza la información de propietarios e inquilinos?	1	
3	¿Cuentan con una plantilla para el cálculo de los mismos?	1	
4	¿Se corrobora la apertura de los locales durante el mes?	1	
5	¿La administración corrobora los montos de gastos comunes?	1	
6	¿La presentación del cuadro de gastos comunes es anticipada?		1
7	¿Se contrasta los montos presentados con el historial de pagos?		1
8	¿Se solicita el registro diario de atención de los clientes?	1	
9	¿Se verificaba las facturas antes de entregarlas?	1	
10	¿Se aseguran de que los comprobantes sean recepcionados?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

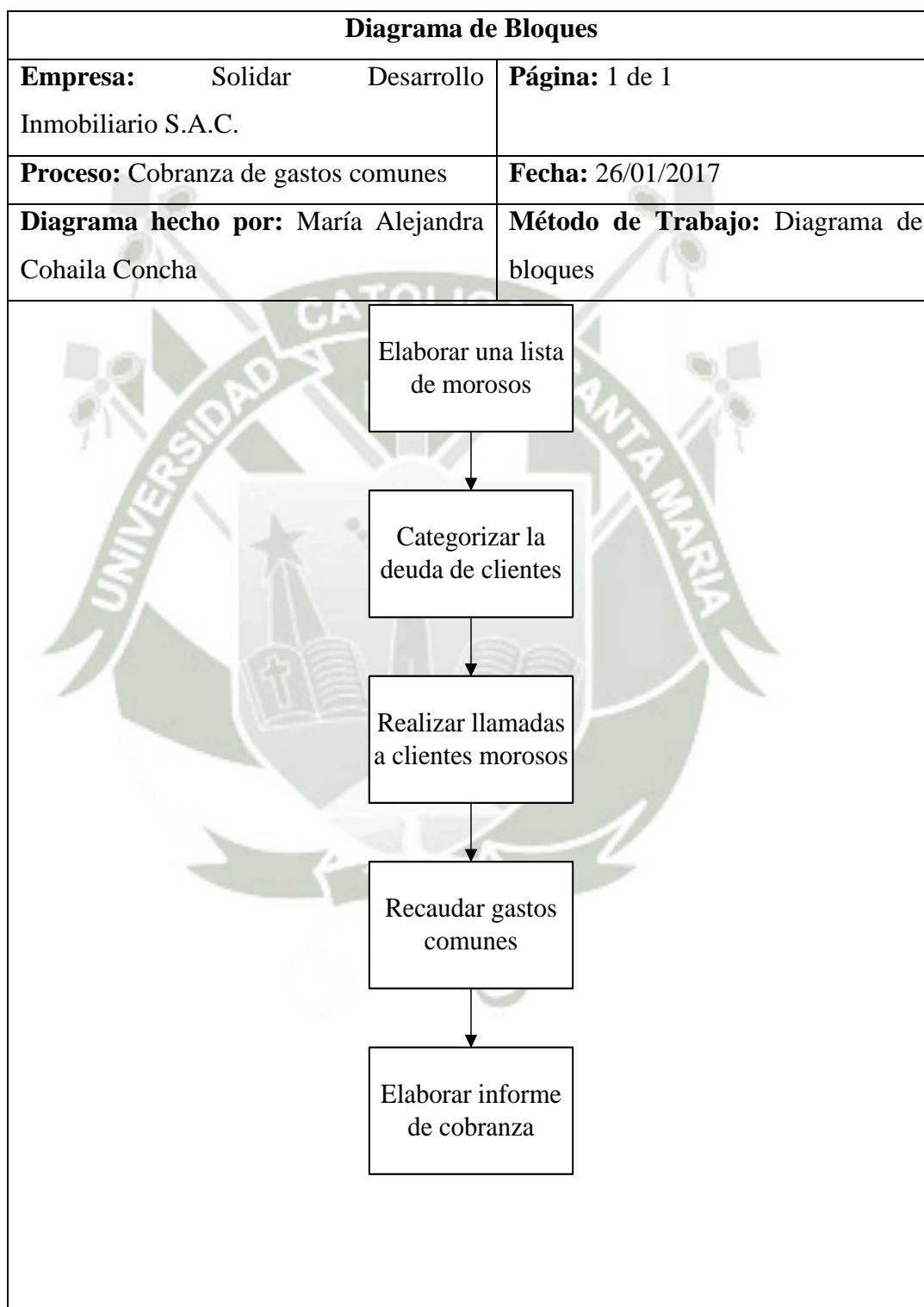
En la actualidad, en la empresa existen demoras en el cálculo de los gastos comunes debido a que no es elaborado con antelación; provocando que los procesos siguientes, como la emisión de boletas y facturas tenga cierto retraso. Considerando que, esto origina que el cuadro de gastos comunes no sea revisado minuciosamente por la administración, debido al plazo reducido que tiene para su aprobación y finalmente la emisión de los documentos de cobranza (facturas y boletas).

Otro de los problemas de la empresa, es que no procura que se contraste los montos a facturar o boletear, con el historial de pago de cada cliente, por la misma razón que este cuadro no es elaborado con antelación.

### 3.2.3. Cobranza de gastos comunes

#### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 11: Diagrama de bloques de Cobranza de gastos comunes**

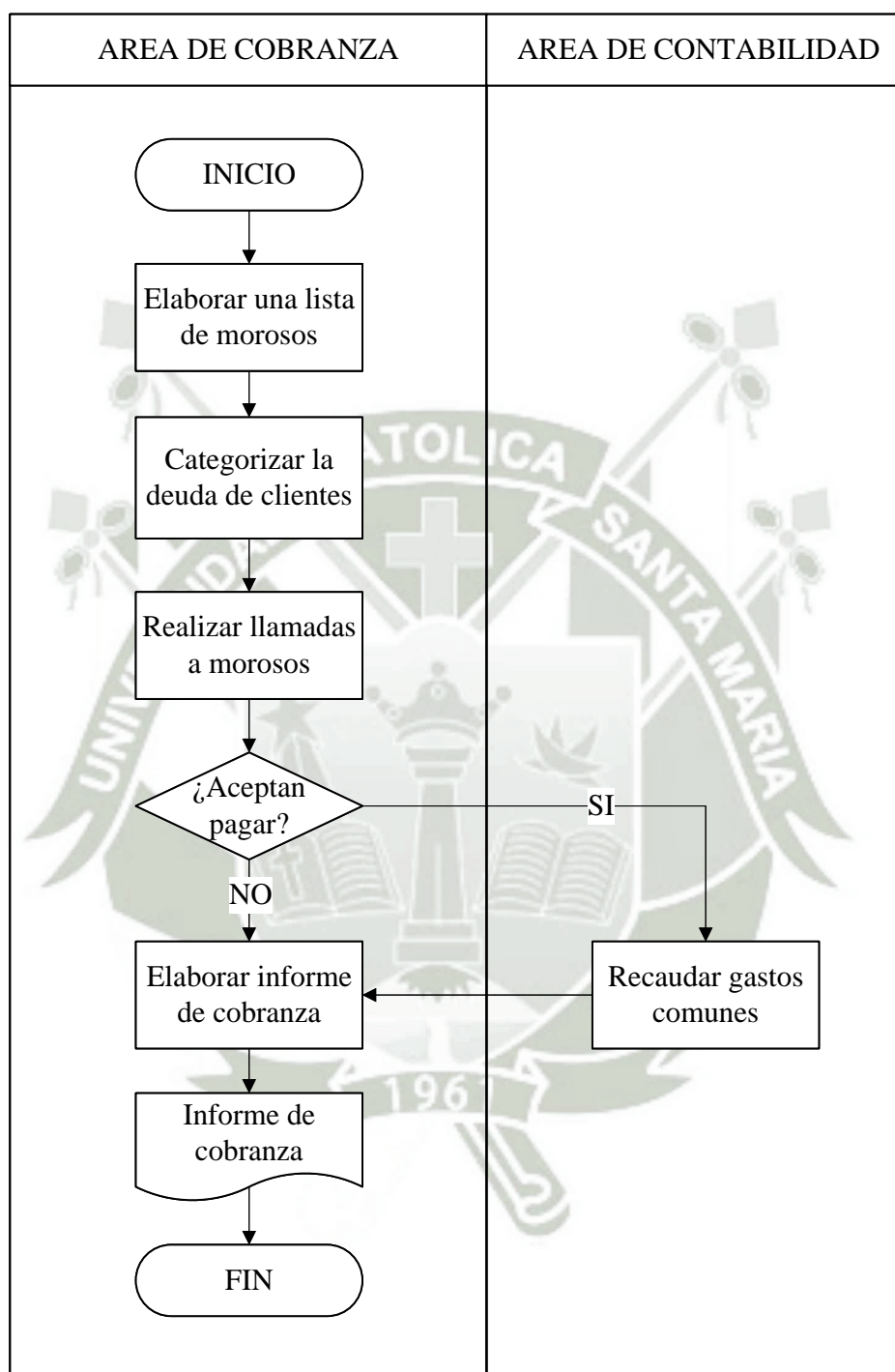


**Fuente:** Elaboración propia



B. Flowsheet

**Figura N° 12: Flowsheet de Cobranza de gastos comunes**



**Fuente: Elaboración propia**

### C. Descripción de operaciones

- Elaborar una lista de clientes morosos.- Esta primera etapa consiste en recoger del cuadro de resumen de pagos a los clientes y locales que presentan deuda por gastos comunes
- Categorizar la deuda de clientes.- En esta segunda etapa se elabora un cuadro consignando la deuda de cada cliente y la antigüedad de la misma; con la intención de reportar a aquellos que adeuden más de 03 meses.
- Realizar llamadas a clientes morosos.- Esta tercera etapa es realizada por la empresa contratista, basándose en la información entregada por la administración.
- Recaudar gastos comunes.- En esta cuarta etapa dicha empresa se encarga de recibir el pago de los clientes, por concepto de gastos comunes.
- Elaborar un informe de cobranza.- Esta última etapa consiste en elaborar un informe donde consigna la cantidad de llamadas realizadas, los clientes (locales) que realizaron algún y la cantidad recaudada de gastos comunes.

## D. Check List

**Figura N° 13: Check List del proceso de Cobranza de gastos comunes**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Cuentan con una base de datos de clientes actualizada?		1
2	¿Se hace un contraste con el área contable?	1	
3	¿Existe un procedimiento para la cobranza de deudas?		1
4	¿Los clientes conocen el procedimiento de cobranza?		1
5	¿Las llamadas se hacen periódicamente?	1	
6	¿Las llamadas que se realizan son efectivas?	1	
7	¿Se actualiza la deuda paralelamente a la recaudación?	1	
8	¿La recaudación se hace oportunamente?	1	
9	¿El informe es presentado oportunamente?	1	
10	¿Se corrobora la información consignada en el informe?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>3</b>

**Fuente: Elaboración propia**

El estado de deuda de los clientes del centro comercial no se actualiza en tiempo real; debido a que, la empresa no cuentan con una comunicación fluida con ECyS (empresa encargada de la cobranza), por lo que esta última no siempre es el reflejo de la situación real de pago. Teniendo como resultado la molestia de algunos de sus clientes, frente a la cobranza de una factura o boleta ya cancelada.

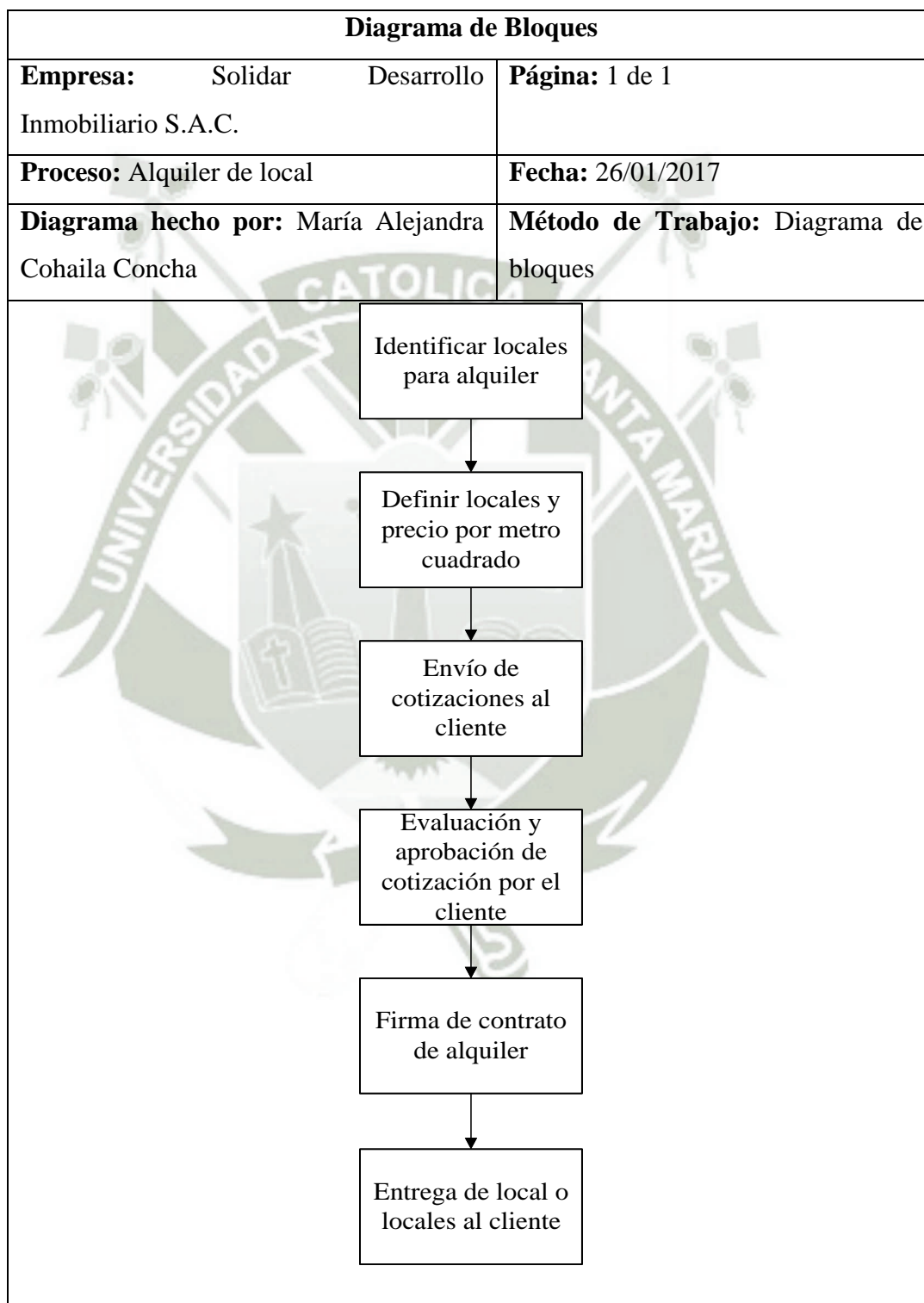
Por otro lado, la empresa no cuenta con procedimientos documentados para la cobranza de los gastos comunes; provocando que los clientes tampoco tengan claro este tema; más aún, solo trabajan bajo indicaciones generales y en ocasiones específicas, las cuales son dadas a la empresa encargada de llevarlo a cabo.



### 3.2.4. Alquiler de local

#### A. Diagrama de bloques

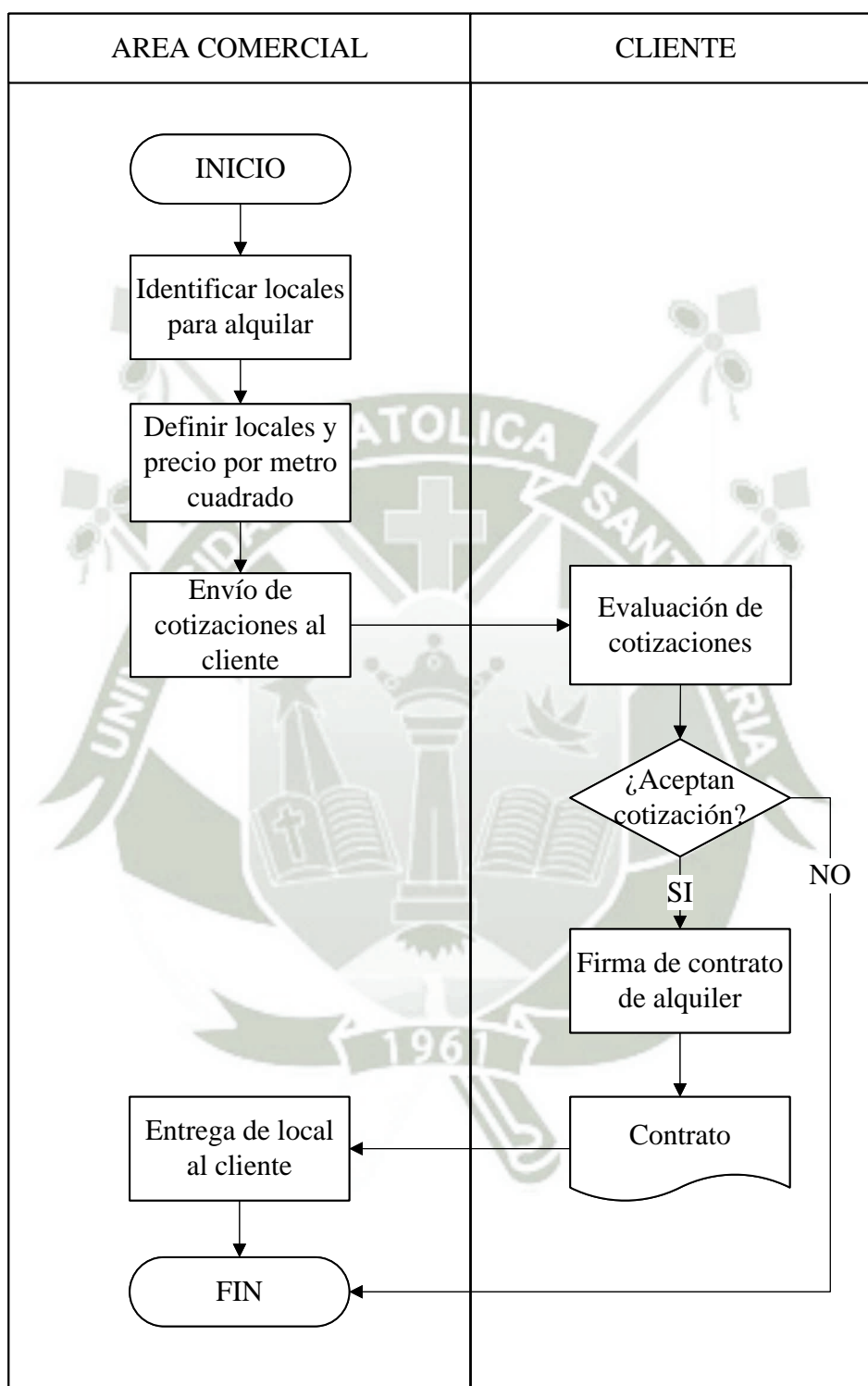
**Figura N° 14: Diagrama de bloques de proceso de Alquiler de local**



**Fuente:** Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 15: Flowsheet del proceso de Alquiler de local**



Fuente: Elaboración propia

### C. Descripción de operaciones

- Identificación de locales para alquilar.- En esta primera etapa se identifica qué locales están disponibles para alquilar y cumplen con los requerimientos del cliente.
- Definir locales y precio por metro cuadrado.- Esta segunda etapa se refiere a determinar qué local o locales se cotizarán y a qué precio será.
- Envío de cotización al cliente.- En esta tercera etapa se presenta la cotización o cotizaciones sobre los locales tentativos.
- Evaluación y aprobación de cotización por el cliente.- Esta cuarta etapa consiste en que el cliente evalúe la propuesta para posteriormente formalizar su decisión.
- Firma de contrato de alquiler.- Esta quinta etapa consiste en procurar que se firme el contrato, tanto por el cliente como por el (los) representante(s) de la empresa; así mismo se legalicen sus firmas.
- Entrega de local o locales al cliente.- En esta sexta y última etapa se debe entregar las llaves del local y firmar al acta de entrega del mismo; con el fin de validar su entrega.



## D. Check List

**Figura N° 16: Check List del proceso de Alquiler de local**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Se tiene información actualizada sobre el estatus de los locales?	1	
2	¿El cliente verifica el cumplimiento de sus requerimientos?	1	
3	¿Existe un procedimiento que defina el precio por metro cuadrado?	1	
4	¿Se envía o entrega la(s) cotización(es) a tiempo?	1	
5	¿La empresa posibilita la negociación con el cliente?	1	
6	¿El cliente recibe la información necesaria sobre el (los) local(es) a alquilar?	1	
7	¿Se entrega el contrato al cliente de forma oportuna?		1
8	¿Se verifica los datos del cliente?	1	
9	¿Se cumple con la fecha de entrega pactada?		1
10	¿La entrega del local se formaliza?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

**Fuente: Elaboración propia**

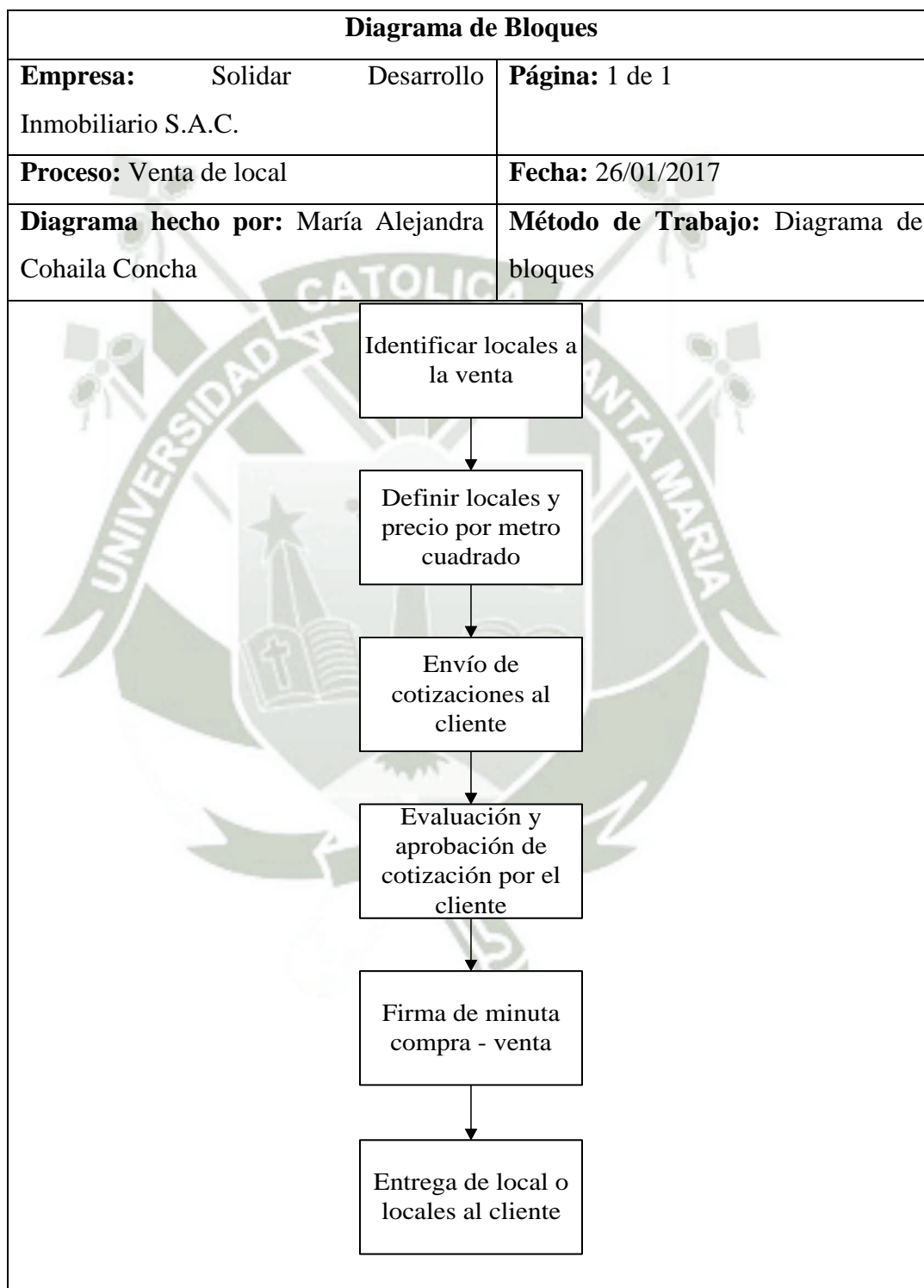
En la actualidad, la empresa no cumple con la fecha de entrega pactada; esto se da por varias razones: entre ellas: el retraso en el procesamiento de documentación, el retraso en la culminación de modificaciones del local o la combinación de ambas. Cuya responsabilidad recae finalmente en la administración, debido a que está encargada de darle frente al cliente.

Considerando que, otro de los problemas en el centro comercial es la solicitud y elaboración del contrato, ya que al retrasarse uno de ellos perjudica la firma del mismo y la entrega de local, sin tener la documentación necesaria completa.

### 3.2.5. Venta de local

#### A. Diagrama de bloques

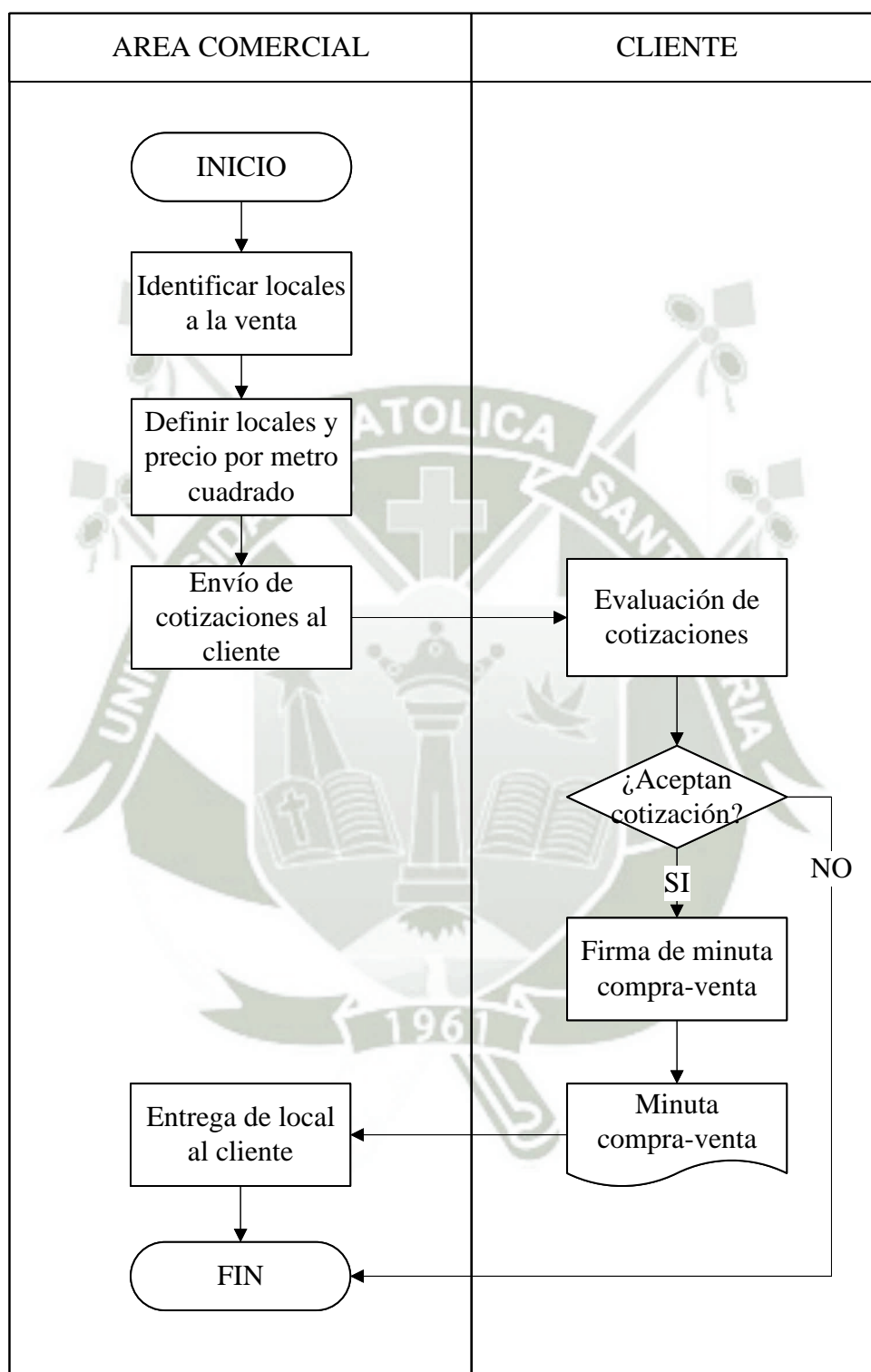
**Figura N° 17: Diagrama de bloques del proceso de Venta de local**



fuelle: Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 18: Flowsheet del proceso de Venta de local**



Fuente: Elaboración propia



### C. Descripción de operaciones

- Identificación de locales a la venta.- Esta primera etapa consiste en identificar qué locales están disponibles para la venta y cumplen con los requerimientos del cliente.
- Definir locales y precio por metro cuadrado.- Esta segunda etapa se refiere a determinar qué local o locales se cotizarán y a qué precio se ofrecerán.
- Envío de cotización al cliente.- En esta tercera etapa se presenta la cotización o cotizaciones sobre los posibles locales a vender.
- Evaluación y aprobación de cotización por el cliente.- Esta cuarta etapa consiste en que el cliente evalúe la propuesta para posteriormente formalizar su decisión con una minuta de compra-venta.
- Firma de minuta de compra-venta.- Esta quinta etapa consiste en procurar que esta sea firmada, tanto por el cliente como por el (los) representante(s) de la empresa; así mismo se legalicen sus firmas.
- Entrega de local o locales al cliente.- En esta sexta y última etapa se debe entregar las llaves del local formalmente; con el fin de validar su entrega.

## D. Check List

**Figura N° 19: Check List del proceso de Venta de local**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Se actualiza mensualmente el estatus de los locales propios?	1	
2	¿Se hace un estudio de mercado para la determinación del precio por metro cuadrado?		1
3	¿Hay flexibilidad en cuanto a los requerimientos del cliente?	1	
4	¿Se solicita confirmación de recepción de la(s) cotización(es)?	1	
5	¿Se hace un seguimiento a la(s) cotización(es) enviadas?	1	
6	¿Existe una negociación previa a la aprobación de la(s) cotización(es)?	1	
7	¿La minuta de compra-venta es revisada por el área legal?	1	
8	¿Se verifica el rubro al que pertenecerá dicho local?		1
9	¿El comprador conoce las cláusulas del reglamento interno?	1	
10	¿La entrega del local está condiciona a la preservación de áreas comunes?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

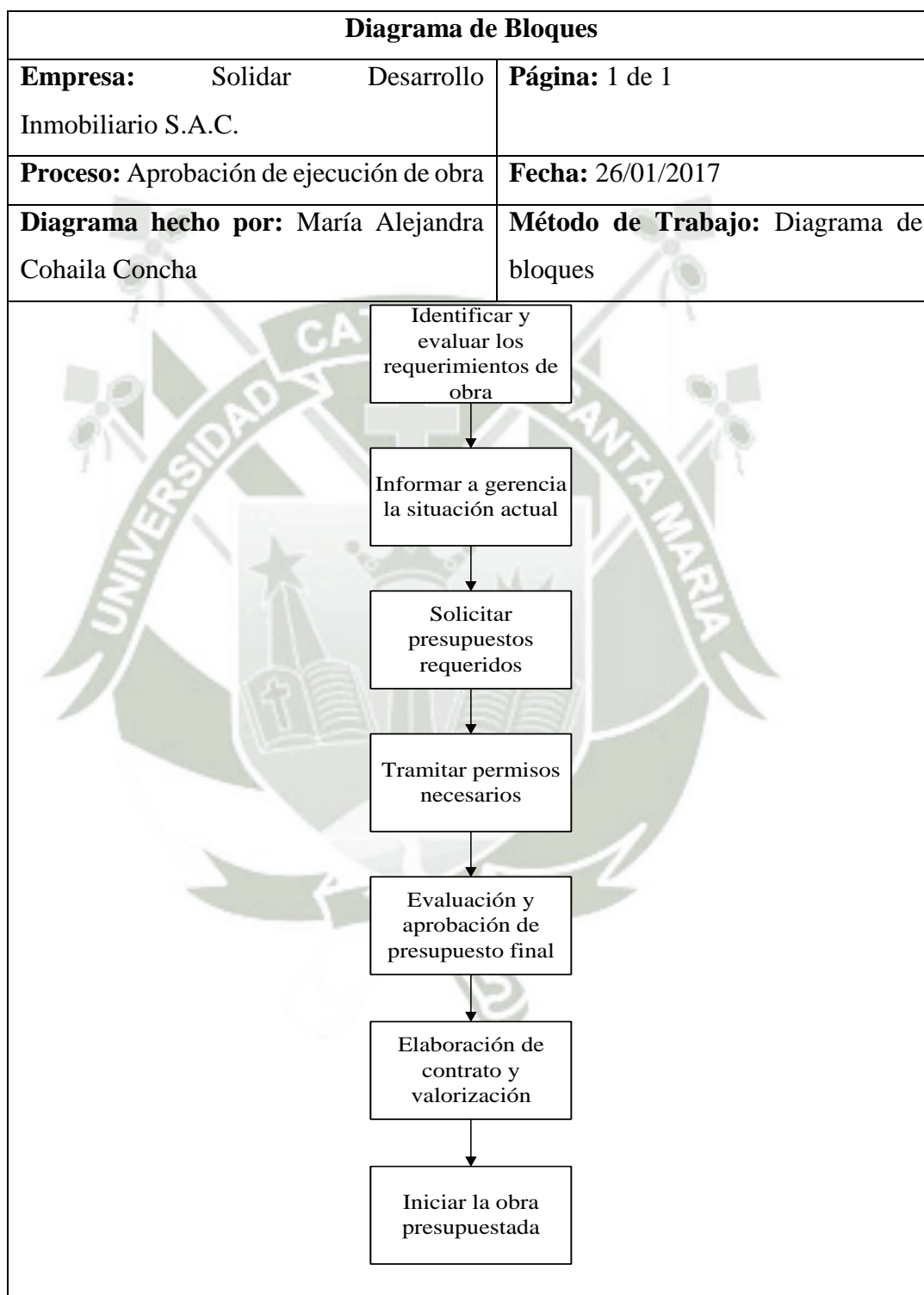
La empresa no ha modificado el precio por metro cuadrado de alquiler y venta de los locales, desde que inicialmente fue calculado; por lo que, estos no están actualizados en relación a los del mercado. Todo ello ha provoca que sus precios no sean competitivos y a su vez representa una desventaja frente a la competencia.

Otro de los problemas de la empresa, es que la administración no verifica el rubro real del local vendido; frente a lo cual algunos clientes responden que el rubro que consigna en su minuta compra-venta no les resulta muy rentable y por ello finalmente le dan un uso distinto.

### 3.2.6. Aprobación de ejecución de obra

#### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 20: Diagrama de bloques del proceso de Aprobación de ejecución de obra**

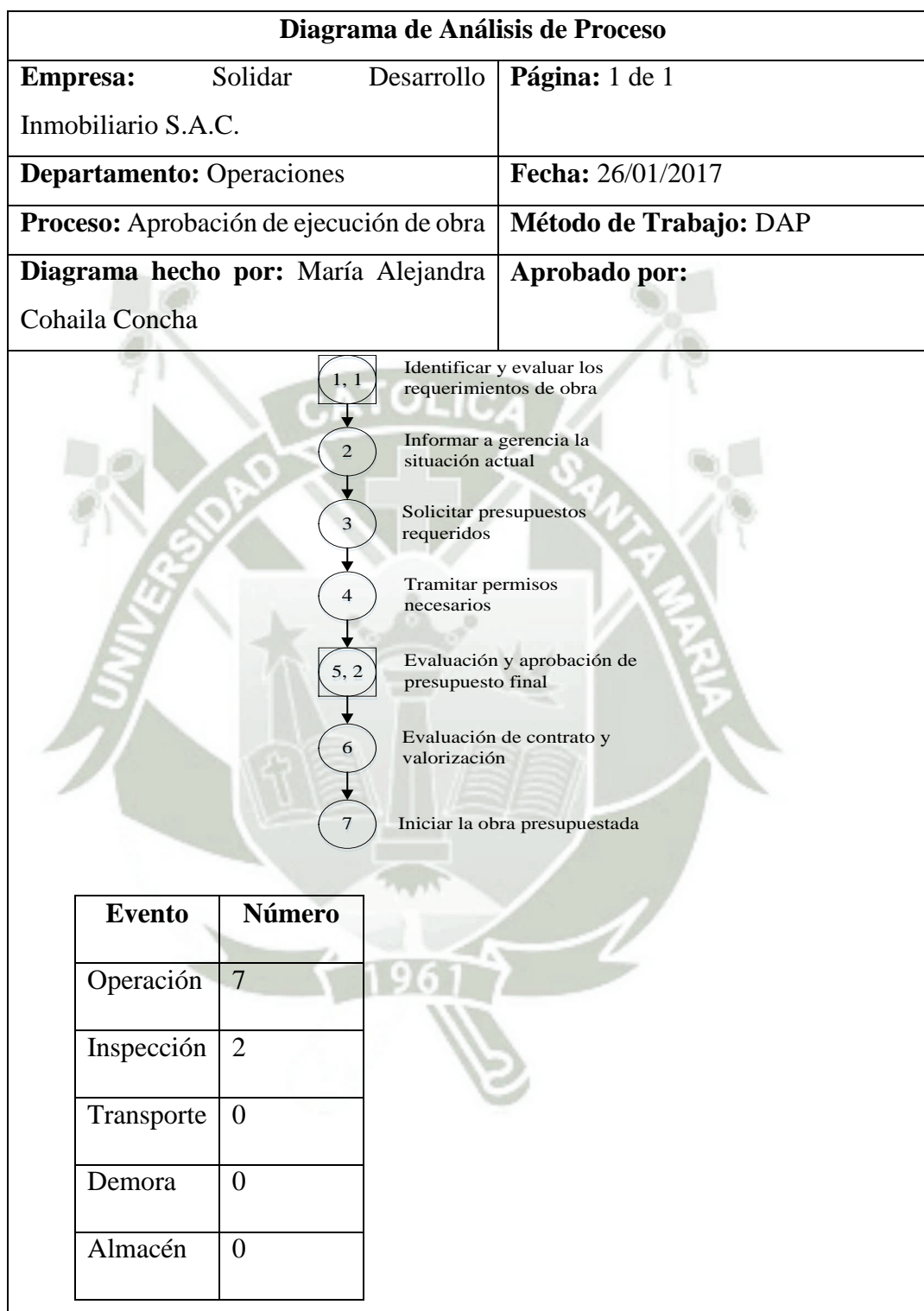


**Fuente:** Elaboración propia



## B. DAP

Figura N° 21: DAP del proceso de Aprobación de ejecución de obra



Fuente: La empresa - Elaboración propia

### C. Descripción de operaciones

- Identificar y evaluar los requerimientos de obra.- En esta primera etapa se debe reconocer las necesidades que se tiene en infraestructura o mantenimiento.
- Informar a la Gerencia la situación actual.- En esta segunda etapa se comunica a gerencia las necesidades identificadas y se espera u aprobación para darle solución.
- Solicitar presupuestos requeridos.- Esta tercera etapa consiste en contactar a los proveedores y solicitar un presupuesto de dicha obra.
- Tramitar permisos necesarias.- Esta cuarta etapa consiste en solicitar el o los permisos necesarios para iniciar dicha obra.
- Aprobación de presupuesto final.- En esta quinta etapa se debe optar por uno de los presupuestos presentados por los proveedores.
- Elaboración de contrato y valorización.- Esta sexta etapa consiste en elaborar el contrato de obra y de acuerdo a lo estipulado el número de valorizaciones necesarias.
- Iniciar la obra presupuestada.- Esta séptima y última etapa consiste en iniciar la obra, luego de que lo permisos estén tramitados.

## E. Check List

**Figura N° 22: Check List del proceso de Aprobación de ejecución de obra**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Los requerimientos son informados oportunamente?	1	
2	¿La administración verifica los requerimientos recibidos?		1
3	¿Se presenta un informe y evidencias que avalen los requerimientos?	1	
4	¿Se cuenta con una base de datos de proveedores?		1
5	¿Los presupuestos son evaluados objetivamente?	1	
6	¿La empresa cuenta con la documentación actualizada para el trámite de los permisos necesarios?	1	
7	¿Se hace el seguimiento pertinente a los trámites realizados?	1	
8	¿Se contrasta el alcance del presupuesto con el requerimiento recibido?	1	
9	¿Se verifica la elaboración de valorizaciones de acuerdo a contrato?	1	
10	¿Se documenta el desarrollo de la obra presupuestada?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

**Fuente: Elaboración propia**

La administración de la empresa no verifica los requerimientos de obra personalmente; más, estos son presentados en un informe por el área de operaciones; con lo que, posteriormente toman una decisión sobre la atención de los requerimientos. Por lo que, la administración no tiene la certeza de que lo presentado en dicho informe es confiable.

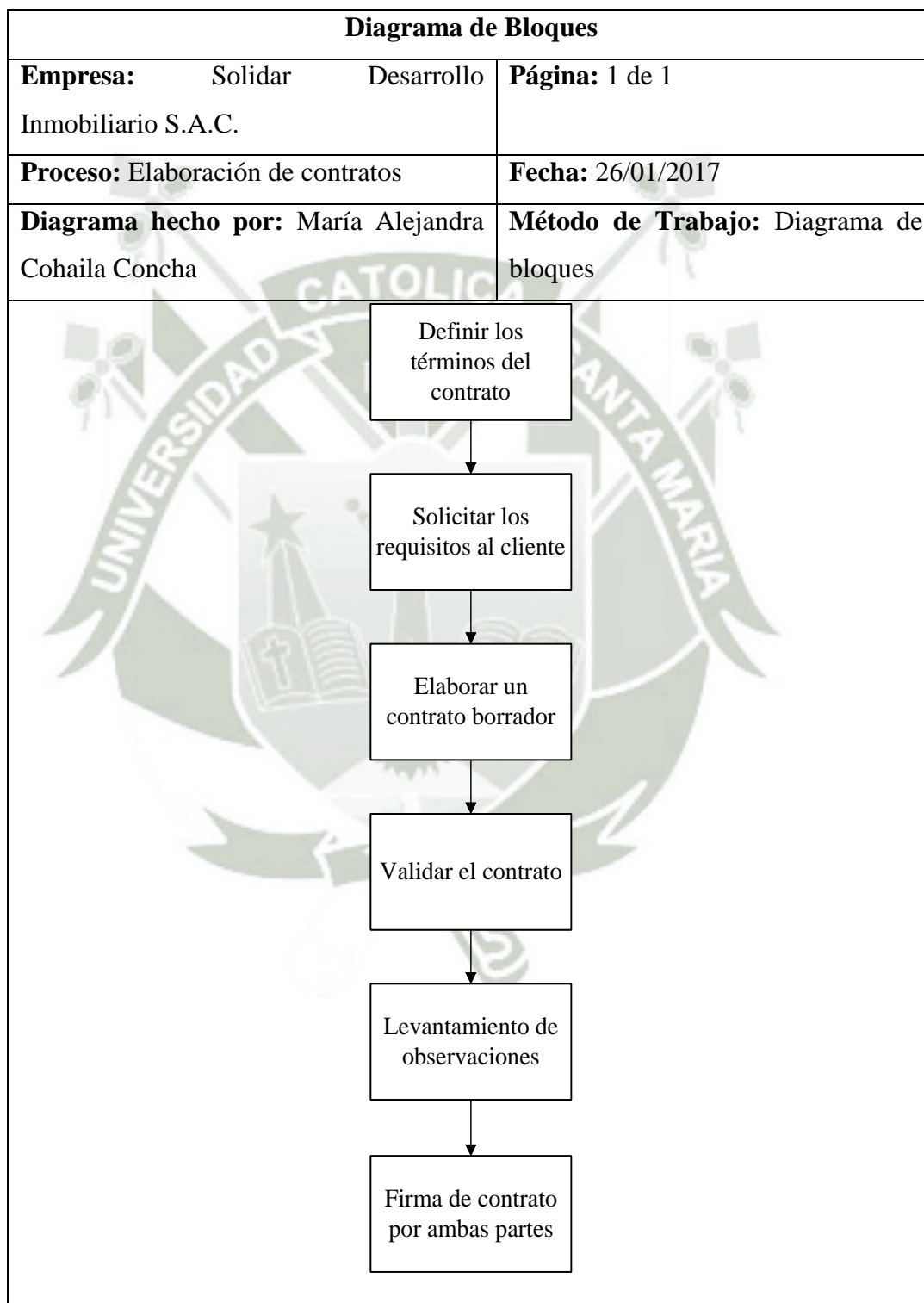
Por otro lado, no cuentan con una base de datos de los proveedores, por lo que no resulta fácil encontrar la información necesaria de estos cuando se solicita una nueva cotización. Si la empresa la elabora, esto les permitiría clasificar a los proveedores de acuerdo a los trabajos que realizan y de ese modo llevar un mejor control.



### 3.2.7. Elaboración de contratos

#### A. Diagrama de bloques

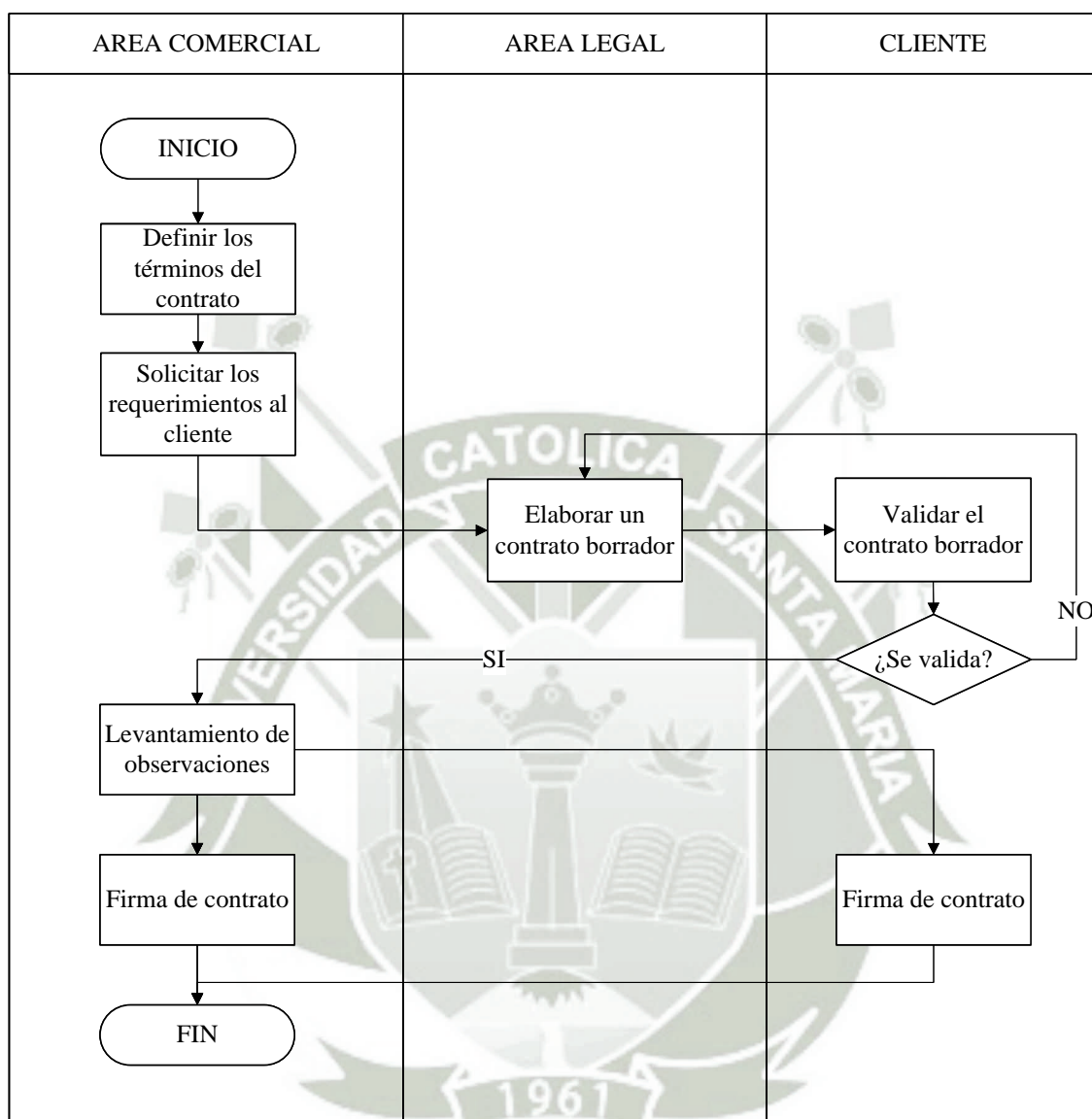
**Figura N° 23: Diagrama de bloques del proceso de Elaboración de contratos**



**Fuente:** Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 24: Flowsheet del proceso de Elaboración de contratos**



**Fuente: Elaboración propia**

#### D. Descripción de operaciones

- Definir los términos del contrato.- Esta primera etapa consiste en definir inicialmente el tipo de contrato (alquiler o compra), para la primera el tiempo, renta y gastos comunes; y para la compra la cuota mensual y gastos comunes.
- Solicitar los requisitos al cliente.- En esta segunda etapa se reúne los documentos necesarios: vigencia de poder (persona jurídica), DNI (persona natural), código de local, gastos comunes y/o renta.
- Elaborar un contrato borrador.- Esta tercera etapa consiste en editar el contrato modelo, ya sea de alquiler o de compra; incluyendo datos, las condiciones definidas y la fecha de entrega.
- Validar el contrato.- En esta cuarta etapa se busca la aprobación del contrato; por lo que, ambas partes hacen observaciones para posteriormente negociarse.
- Levantamiento de observaciones.- En esta quinta etapa, luego de negociar las observaciones iniciales, el área legal se encarga de elevarlas y modificarlas en el contrato.
- Firma de contrato por ambas partes.- Esta sexta etapa consiste en alistar dos copias para que los representantes legales de ambas partes los firmen por duplicado y legalicen sus firmas.



## E. Check List

**Figura N° 25: Check List del proceso de Elaboración de contratos**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Ambas partes definen los términos del contrato?	1	
2	¿La empresa cuenta con un contrato modelo?	1	
3	¿Se verifica que los documentos estén completos y vigentes?	1	
4	¿Se ratifica la información contemplada en la documentación?	1	
5	¿El contrato borrador se elabora anticipadamente?	1	
6	¿El contempla penalidades tanto para la empresa como para el cliente, en caso este se incumpla?	1	
7	¿El contrato es validado oportunamente?		1
8	¿Las observaciones del contrato son levantadas con aprobación del cliente?	1	
9	¿La firma del contrato se lleva a cabo antes de la entrega del local?		1
10	¿Se legaliza las firmas del contrato?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

**Fuente: Elaboración propia**

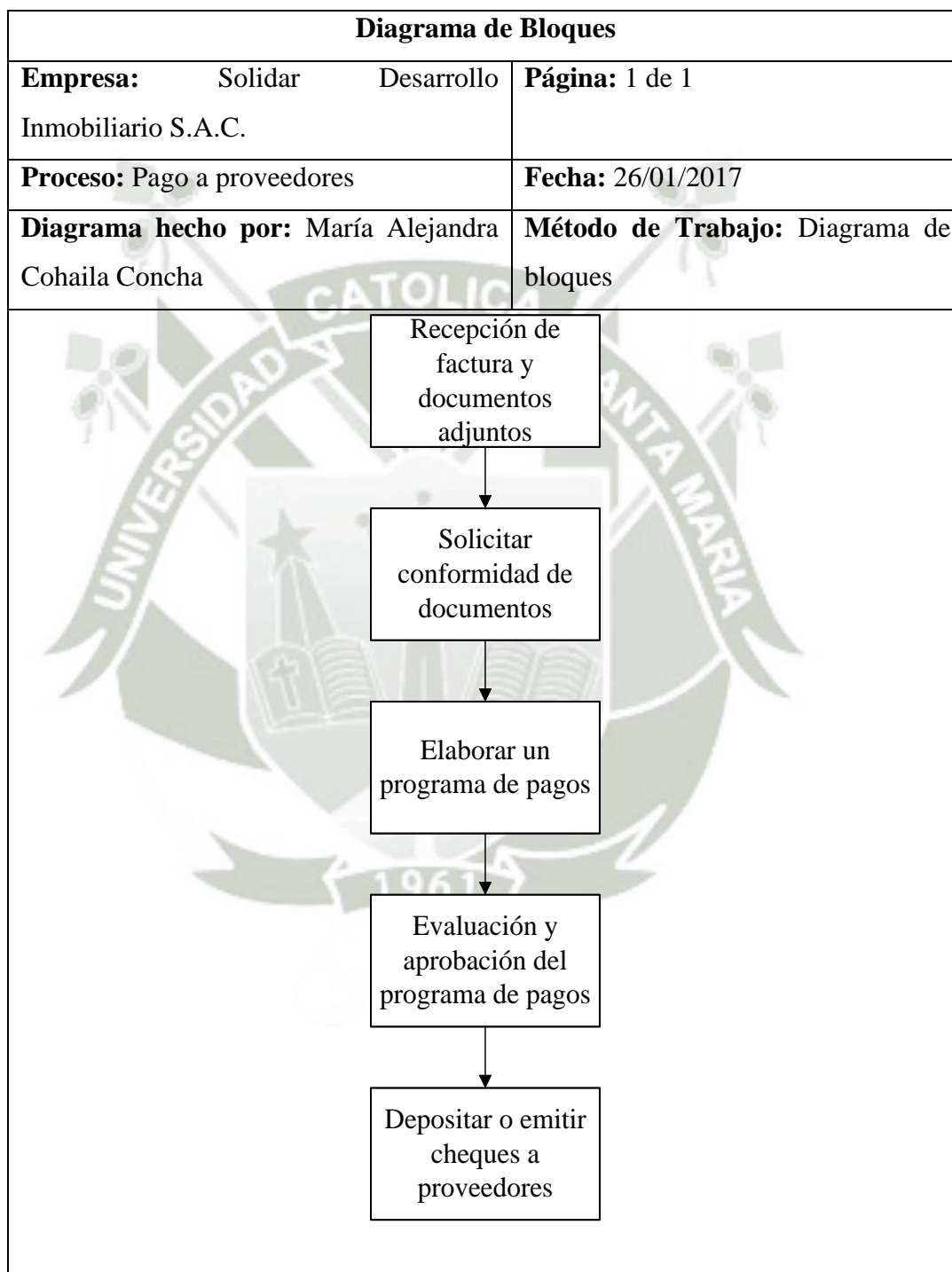
En la actualidad, la empresa suele tener un retraso en la validación del contrato final y en la firma de este; lo cual se debe a tres causas principales: la demora en la solicitud del contrato, demora en la negociación y la demora en el levantamiento de observaciones. Estos problemas involucran a tres áreas de la empresa: gerencia, administrativa y legal.

En el caso del primer punto (retraso en la firma del contrato), en muchas oportunidades la empresa lo realiza después de la entrega del local; por lo que, ambas partes no cuenta con la documentación completa a tiempo.

### 3.2.8. Pago a proveedores

#### A. Diagrama de bloques

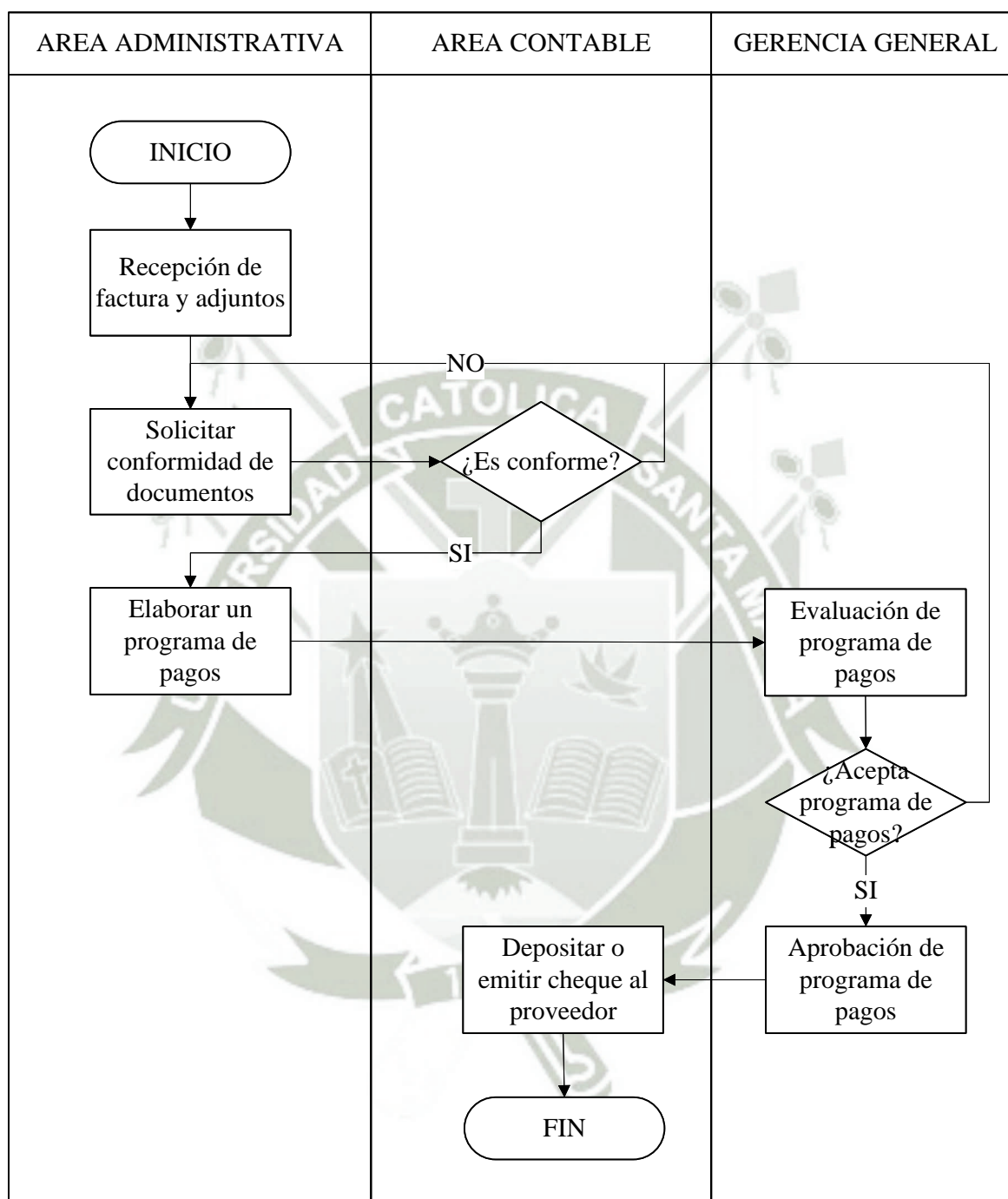
**Figura N° 26: Diagrama de bloques del proceso de Pago a proveedores**



**Fuente:** Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 27: Flowsheet del proceso de Pago a proveedores**



Fuente: Elaboración propia



### C. Descripción de operaciones

- Recepción de facturas y documentos adjuntos.- En esta primera etapa se entrega al área administrativa las facturas, adjuntas a la orden de servicio o compra, el sustento y de ser el caso el contrato firmado.
- Solicitar conformidad de documentos.- Esta segunda etapa consiste en revisar que los documentos estén completos para entregarlos a área de contabilidad.
- Elaborar un programa de pagos.- En esta tercera etapa se elabora un cuadro consignando los datos de la factura y el día a pagar.
- Evaluación y aprobación del programa de pagos.- Esta cuarta etapa consiste en presentar el programa a gerencia para su aprobación y al mismo tiempo la ratificación de la fecha de pago.
- Depositar o emitir cheques a proveedores.- En esta quinta y última etapa, el área de contabilidad cancela las facturas que consignan en el programa de pagos; en el caso de los que no tienen cuenta bancaria, se les emite cheques; en cambio, a los que sí, se les hace depósitos.

## D. Check List

**Figura N° 28: Check List del proceso de Pago a proveedores**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿La información consignada en la factura es revisada antes de ser procesada?	1	
2	¿Se estandariza los documentos que se recepcionarán?	1	
3	¿Existen fechas límites de recepción de factura y documentos?	1	
4	¿Se verifica que los documentos estén completos antes de incluirlos al programa de pagos?	1	
5	¿El programa de pagos se elabora anticipadamente?	1	
6	¿Se corrobora el monto y alcance consignado en la factura?	1	
7	¿Las fechas de aprobación del programa de pagos son comunicadas al proveedor?		1
8	¿El programa de pagos se cumple en la fecha pactada?	1	
9	¿La emisión de cheques se hace a tiempo?	1	
10	¿Se solicita conformidad de depósito?		1
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

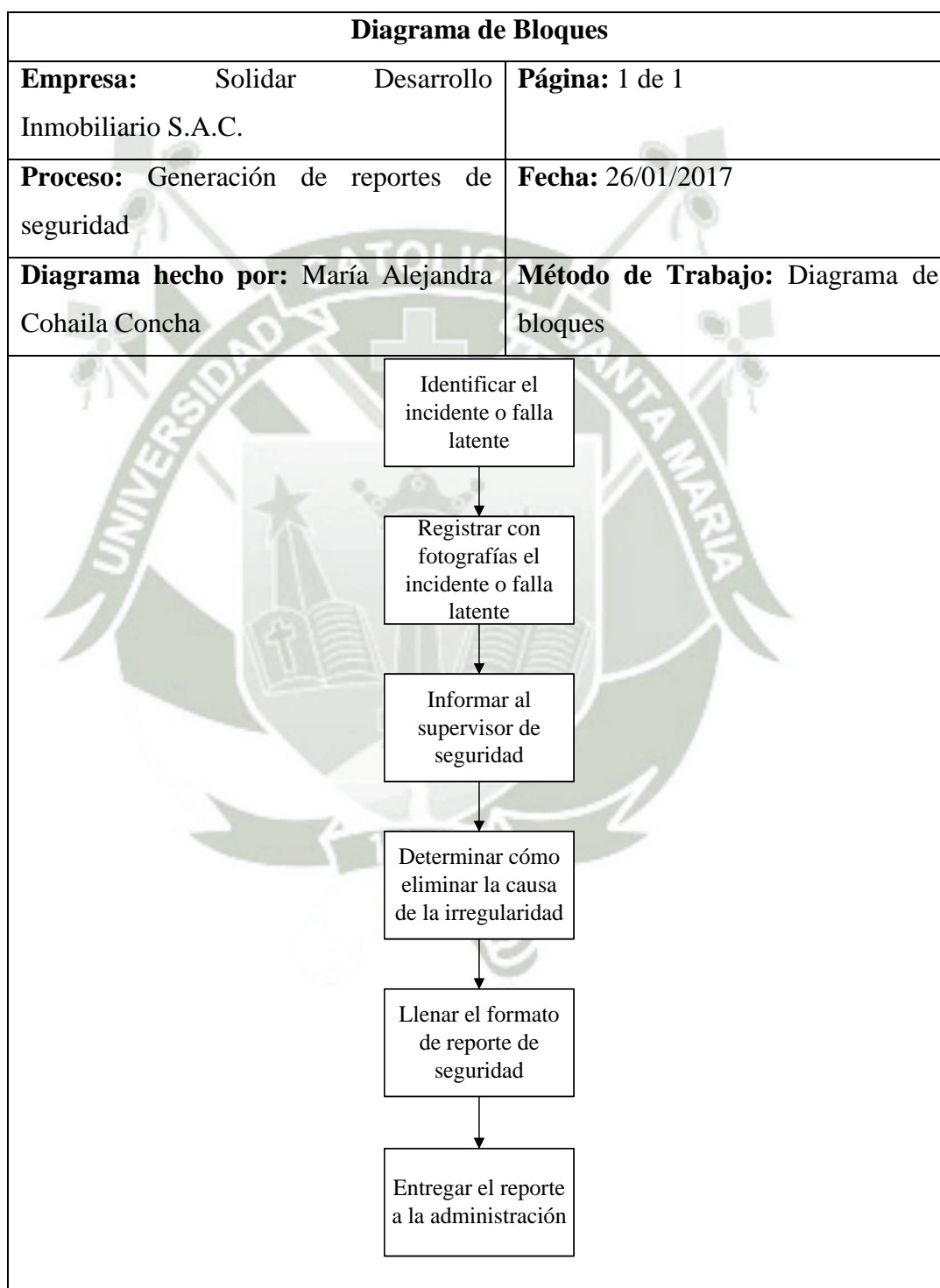
**Fuente: Elaboración propia**

Actualmente, las fechas del programa de pagos son establecidas por el área administrativa, pero no las comunican a los proveedores; debido a que en la mayoría de los casos no tienen contacto con ellos, sino hasta la entrega del pedido o inicio del servicio contratado. Lo cual provoca incertidumbre en sus proveedores respecto al pago de sus facturas y frente a ello se ven obligados a consultarlo para tener mayor información al respecto. Otro de los problemas de la empresa, es que la empresa no se asegura de que los depósitos hayan sido correctamente recibidos; por lo que, el proveedor al conocer la fecha de depósito consulta si este se realizó con éxito.

### 3.2.9. Generación de reportes de seguridad

#### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 29: Diagrama de bloques del proceso de Generación de reportes de seguridad**

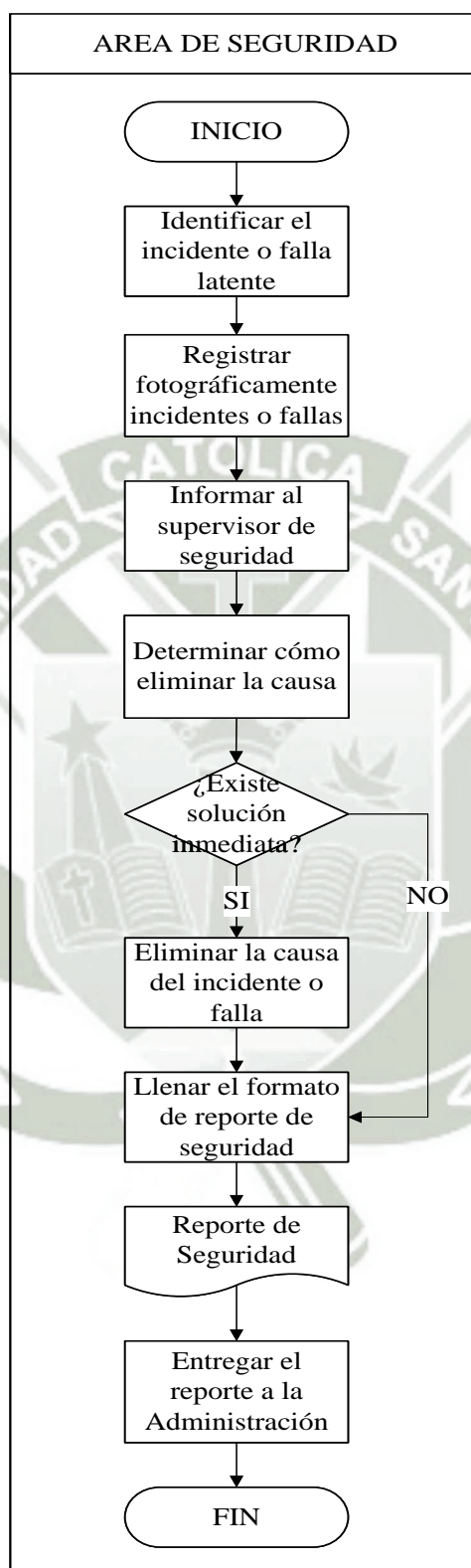


**Fuente:** Elaboración propia



B. Flowsheet

**Figura N° 30: Flowsheet del proceso de Generación de reportes de seguridad**



**Fuente: Elaboración propia**

### C. Descripción de operaciones

- Identificar el incidente o falla latente.- Esta primera etapa consiste en que el área de seguridad reconozca las irregularidad, ya sea un incidente o una falla latente.
- Registrar con fotografías el incidente o falla latente.- Esta segunda etapa se basa en tomar fotos que demuestren que hay una irregularidad y si es el caso, la causa del mismo.
- Informar al supervisor de seguridad.- En esta tercera etapa se comunica al supervisor para que constate las irregularidades para llenar el reporte de seguridad.
- Determinar cómo eliminar la causa de la irregularidad.- Esta cuarta etapa consiste en dar solución inmediata al incidente, de ser posible; al igual, en el caso de una falla latente.
- Llenar el formato de Reporte de Seguridad.- En esta quinta etapa el supervisor se encarga de completar los datos requeridos: fecha, hora, persona encargada, medidas correctivas, incidente o falla latente, descripción.
- Entregar el reporte a la administración.- Esta sexta y última etapa consiste en poner en conocimiento al administrador de lo acontecido, mediante el reporte escrito y fotográfico.

## D. Check List

**Figura N° 31: Check List del proceso de Generación de reportes de seguridad**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Se considera cualquier incidente o falla latente, a pesar de que no sea crítica?	1	
2	¿El personal de las rondas hace una inspección minuciosa?	1	
3	¿El registro fotográfico está acompañado de una descripción del incidente o falla latente?	1	
4	¿El incidente o falla es informado oportunamente?	1	
5	¿En el caso de que el personal de ronda no informe ningún suceso irregular, el supervisor solicita las novedades del servicio?		1
6	¿Existe alguna amonestación verbal o escrita si el personal no informa sobre las novedades del servicio?		1
7	¿La solución al incidente o irregularidad es determinada en consenso con el personal?	1	
8	¿Siempre se identifica la causa del incidente o falla latente?	1	
9	¿El llenado del formato de reporte de seguridad es asistido por el supervisor de seguridad?	1	
10	¿Se entrega el reporte diariamente a la administración?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Posterior a que el personal de vigilancia de la empresa realiza las rondas correspondientes, deberían informar si existe o no alguna novedad; pero no lo están llevando de esa forma, debido a que el supervisor confía en que su personal lo pone en conocimiento de todos los sucesos. Pero cuando no existe ninguna novedad, este no solicita ninguna información; sino, hasta el final de cada turno. Otro de los problemas que presentan, es que cuando no se le comunica al supervisor de ningún incidente o fallas, este no aplica



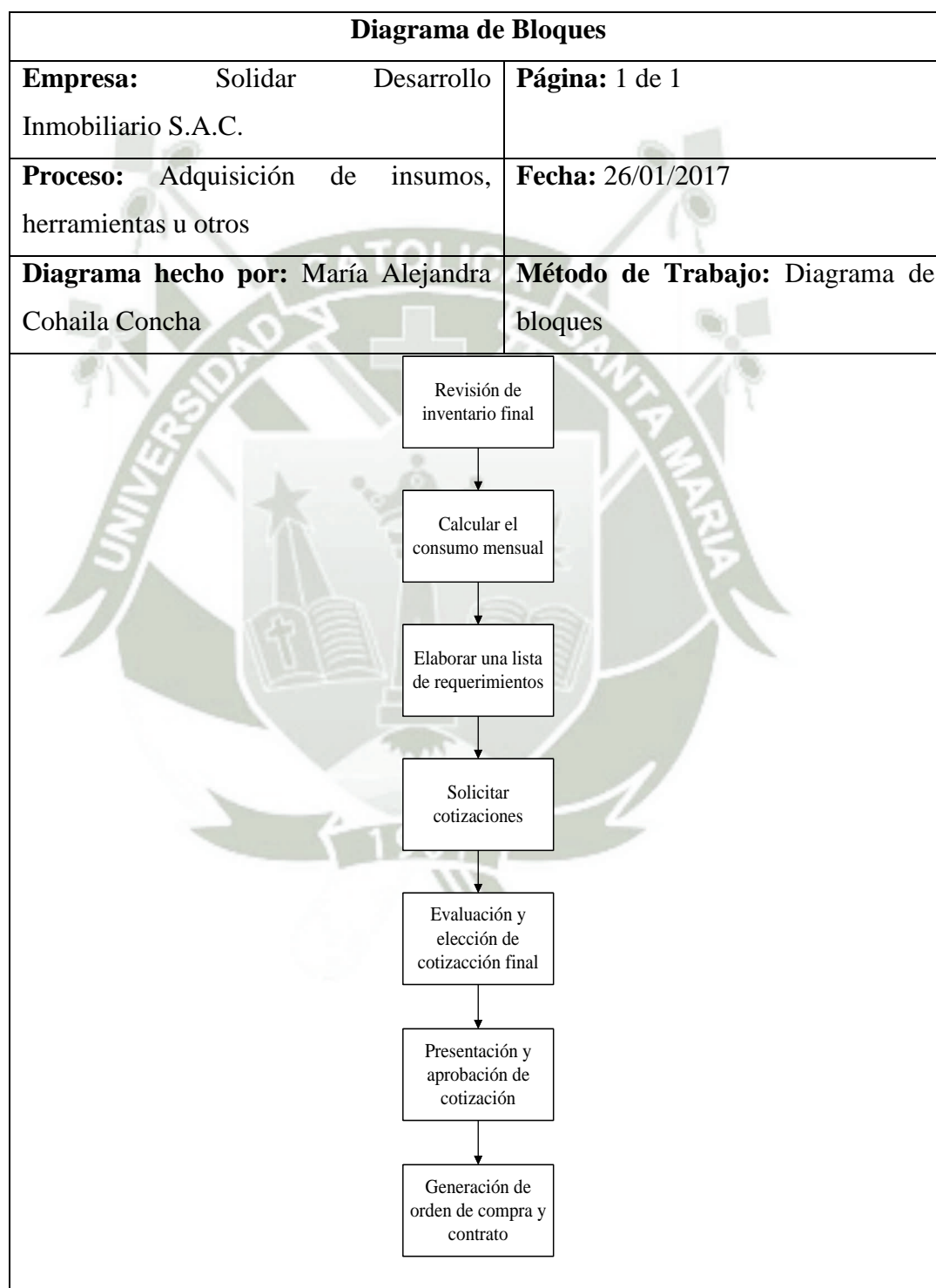
ninguna amonestación verbal o escrita a su personal, exactamente a causa de que no se da por enterado.



### 3.2.10. Adquisición de insumos, herramientas u otros

#### A. Diagrama de bloques

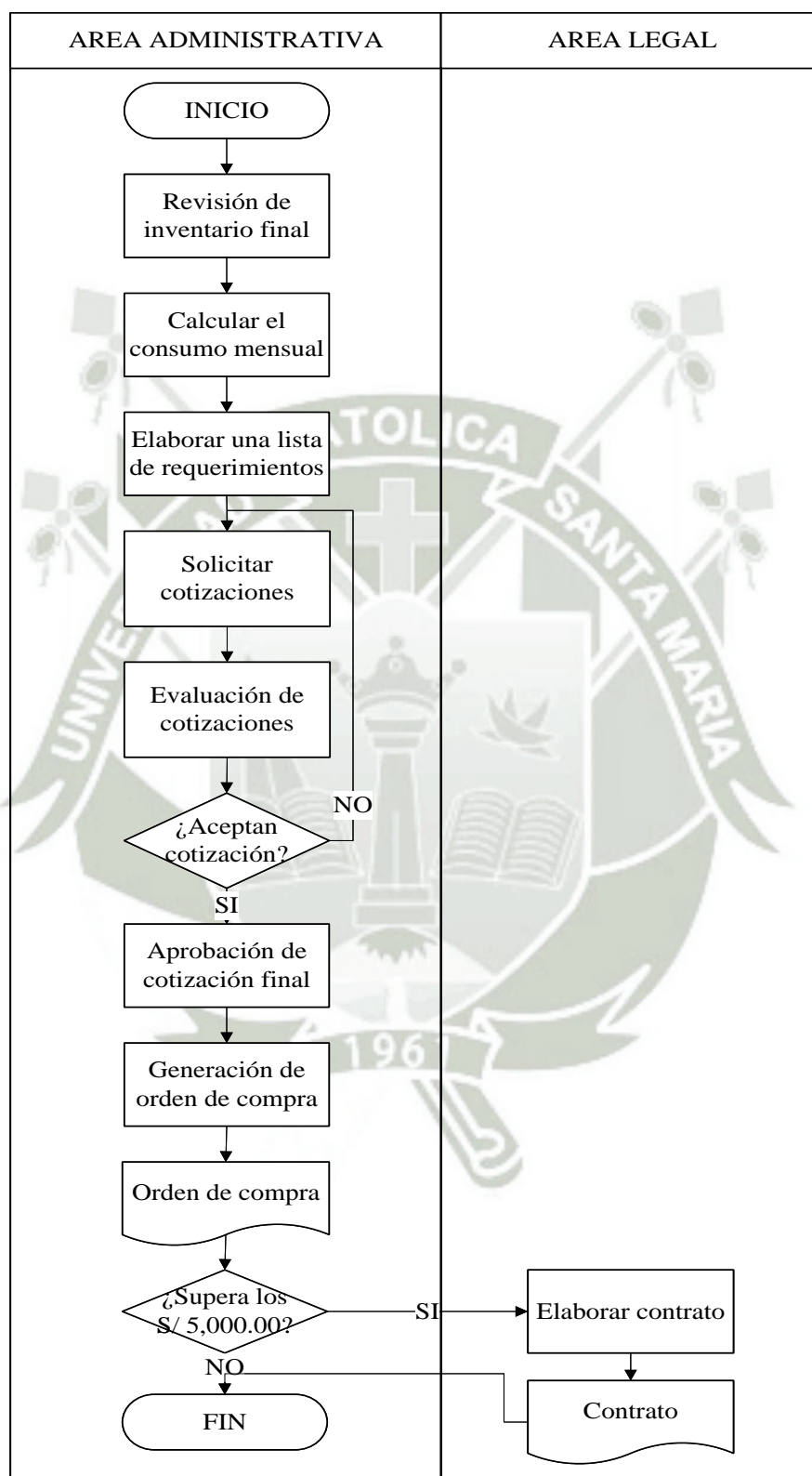
**Figura N° 32: Diagrama de bloques del proceso de Adquisición de insumos, herramientas u otros**



**Fuente:** Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 33: Flowsheet del proceso de Adquisición de insumos, herramientas u otros**



Fuente: Elaboración propia



### C. Descripción de operaciones

- Revisión de inventario final.- En esta primera etapa se revisa el stock disponible de los insumos, herramientas u otros que se quiere adquirir.
- Calcular del consumo mensual.- Esta segunda etapa consiste en hacer calcular la duración de los materiales y con esto un ratio mensual.
- Elaborar una lista de requerimiento.- En esta tercera etapa se define la cantidad de materiales necesarios, para posteriormente aprobarse.
- Solicitar cotizaciones.- En esta cuarta etapa se solicita cotizaciones a 03 proveedores para luego evaluar sus propuestas.
- Evaluación y elección de cotización final.- Esta quinta etapa la persona que solicitó las propuestas debe evaluar el costo y beneficio de cada una y elegir la que presentará.
- Presentación y aprobación de cotización.- Esta sexta etapa consiste en aprobar la propuesta presentada; en compras irregulares lo hace la gerencia y la administración en las regulares.
- Generación de orden de compra y contrato.- En esta última etapa se elabora la orden para proceder con la compra y facturación. Si el monto es mayor a S/ 5,000 se hace un contrato.

## D. Check List

**Figura N° 34: Check List del proceso de Adquisición de insumos, herramienta u otros**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Existe un control periódico del inventario existente?	1	
2	¿Se lleva un registro de los consumos históricos?	1	
3	¿Cuentan con una plantilla para el control del consumo diario?		1
4	¿Se coordina con el personal encargado de la asignación de insumos, herramientas u otros; antes de realizar un nuevo pedido?	1	
5	¿Siempre se solicita más de una cotización para comparar el alcance y los costos respectivos?	1	
6	¿Las cotizaciones presentadas son acompañadas del sustento de requerimiento?	1	
7	¿La evaluación de la cotización final se realiza oportunamente?	1	
8	¿Se envía la orden de compra al proveedor como aprobación de un nuevo pedido?	1	
9	¿Los términos del contrato son conversados con el proveedor?		1
10	¿En el caso de que sea necesario firmar un contrato este es firmado antes de la recepción del pedido?		1
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>3</b>

**Fuente: Elaboración propia**

La empresa no cuenta con una planilla para llevar el control de consumo y utilización diario, provocando que no se lleve un seguimiento adecuado de las herramientas, insumos u otros. Lo que, a futuro afecta en los procesos que proceden; entre los cuales está la elaboración de la lista de requerimientos, control mensual y presupuesto designado.

Por otro lado, actualmente no revisan las cláusulas del contrato con el proveedor, incluso este es firmado en su mayoría después de recibir el pedido; considerando que es difícil contactar con el proveedor luego de recibir los productos solicitados; en otro caso,

el proveedor en tiene conocimiento de las amonestaciones por incumplimiento.

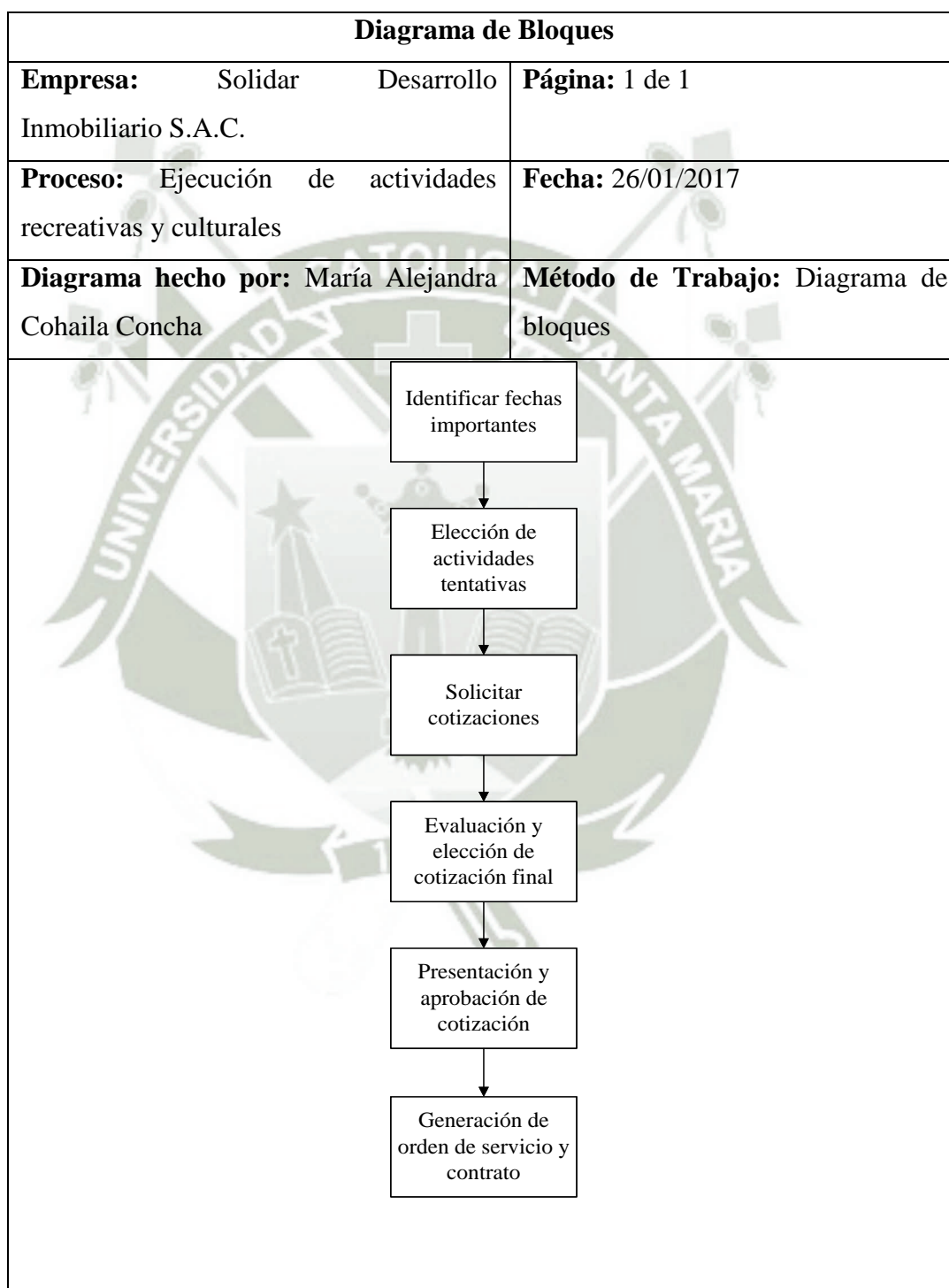




### 3.2.11. Ejecución de actividades recreativas y culturales

#### A. Diagrama de bloques

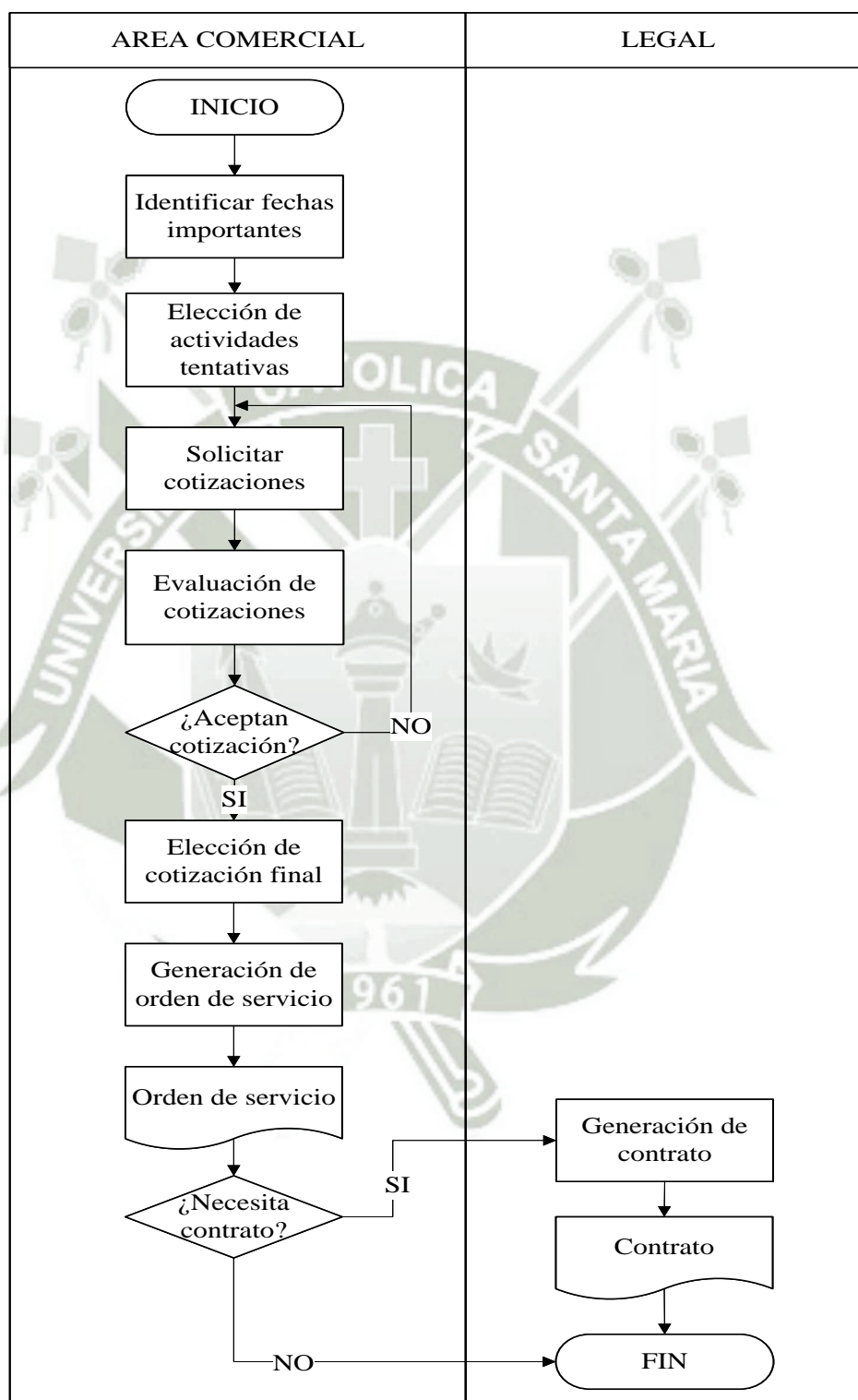
**Figura N° 35: Diagrama de bloques del proceso de Ejecución de actividades recreativas y culturales**



**Fuente:** Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 36: Flowsheet del proceso de Ejecución de actividades recreativas y culturales**



Fuente: Elaboración propias

### C. Descripción de operaciones

- Identificar fechas importantes.- Esta primera etapa consiste en resaltar las fechas relevantes tales como fiestas de Arequipa, fiestas patrias, de la madre, del padre, del niño, etc; con el fin de procurar que los visitantes se sientan reconocidos y agasajados.
- Elección de actividades tentativas.- En esta segunda etapa se debe seleccionar las actividades con mayor posibilidad de acogida y participación del mayor número de personas.
- Solicitar cotizaciones.- Esta tercera etapa consiste en reunir cotizaciones sobre el desarrollo de las actividades tentativas y los recursos necesarios.
- Evaluación y elección de cotización final.- Esta cuarta etapa trata de evaluar la relación entre el costo y el resultado de la actividad a realizarse, luego definir la actividad y el o los proveedores.
- Presentación y aprobación de cotización.- Esta esta quinta etapa consiste en presentar a la administración y gerencia la cotización elegida, para ser aprobada y llevarse a cabo.
- Generación de orden de servicio y contrato.- En esta última y sexta etapa se genera la orden de servicio, luego es enviada al proveedor, para fijar fechas y formular un contrato.



## D. Check List

**Figura N° 37: Check List del proceso de Ejecución de actividades recreativas y culturales**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Dentro de las fechas importantes se incluyen fechas importantes para los pobladores de la zona?	1	
2	¿La elección de fechas se realiza antes del inicio de año?		1
3	¿La administración solicita un programa mensual de las actividades que se realizarán?	1	
4	¿Se hace un estudio tentativo para tener la certeza que la actividad a realizar tendrá buena acogida?		1
5	¿Siempre se solicita más de una cotización para comparar el alcance y los costos respectivos?	1	
6	¿Se negocian los costos presentados en las cotizaciones?	1	
7	¿La presentación de las cotizaciones se realiza oportunamente?	1	
8	¿Los términos del contrato son conversados con el proveedor?		1
9	¿En el caso de que sea necesario firmar un contrato este es firmado antes de llevarse a cabo la actividad?		1
10	¿Existe un área encargada de cubrir los requerimientos de la actividad a realizar?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>4</b>

**Fuente: Elaboración propia**

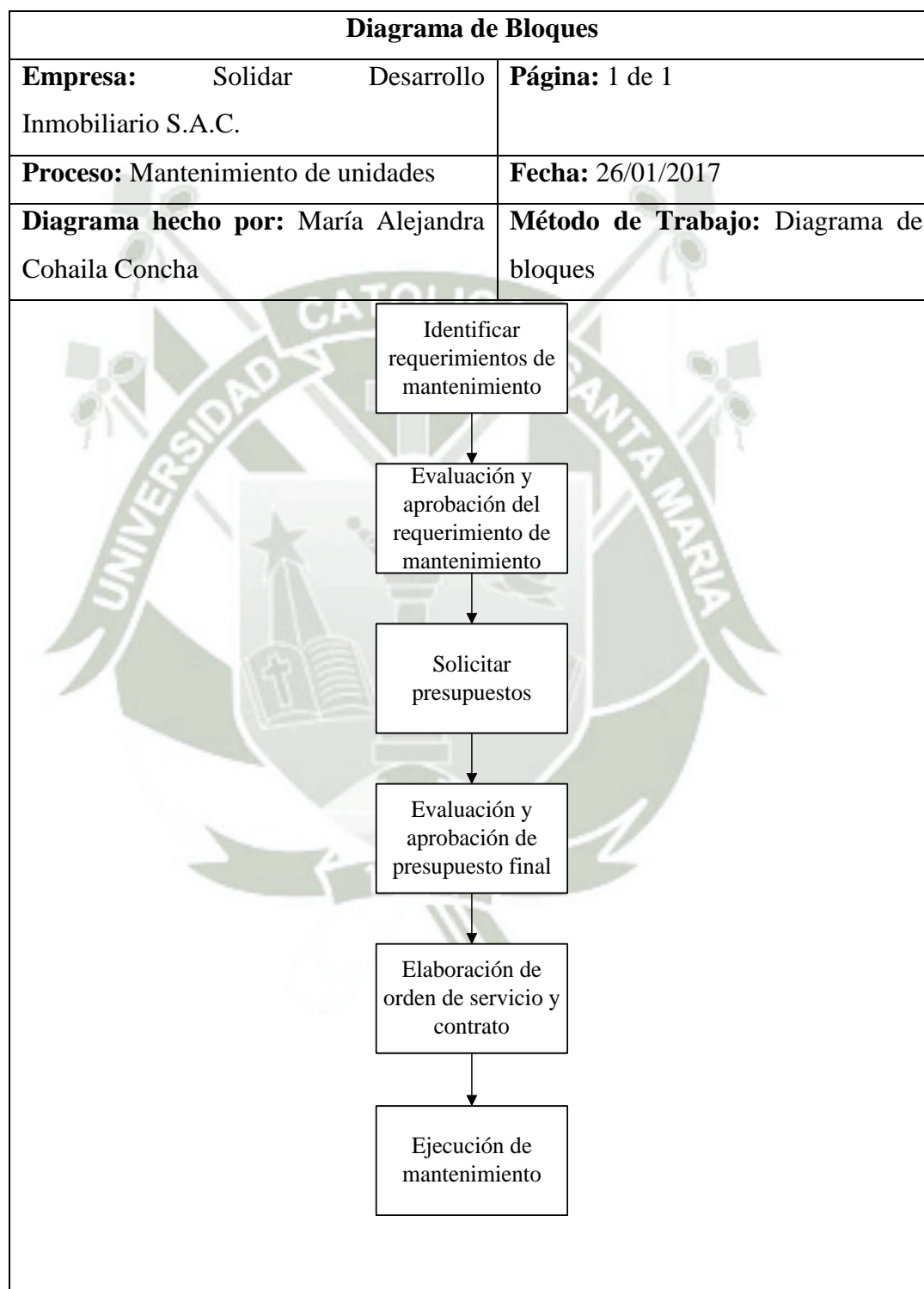
Actualmente, en el centro comercial no se elige las fechas relevantes al inicio del año, más esto se hace al empezar cada mes o incluso estas son elegidas sin mucha anticipación; por lo que no cuentan con un programa anual de actividades y no es posible determinar un presupuesto anual a dicha área.

Otro de los problemas de la empresa, es la falta de asiduidad para la gestión y trámite de contratos (solicitud, elaboración, negociación y firma).

### 3.2.12. Mantenimiento de unidades

#### A. Diagrama de bloques

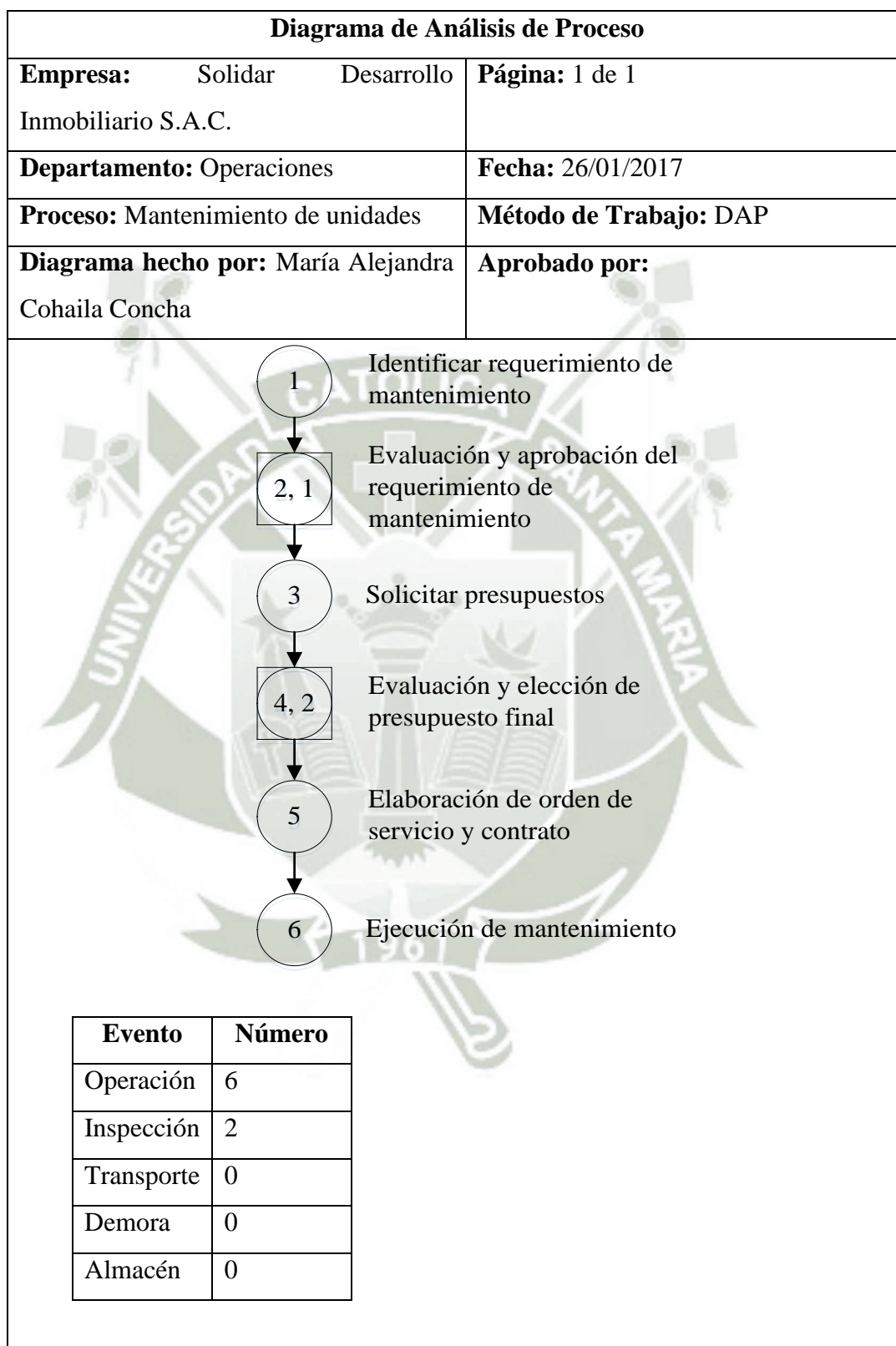
**Figura N° 38: Diagrama de bloques del proceso de Mantenimiento de unidades**



**Fuente:** Elaboración propia

## B. DAP

Figura N° 39: DAP del proceso de Mantenimiento de unidades



Fuente: Elaboración propia



### C. Descripción de operaciones

- Identificar requerimiento de mantenimiento.- Esta primera etapa consiste en reconocer los locales que necesitan de mantenimiento y de qué tipo sería el mismo.
- Evaluación y aprobación del requerimiento de mantenimiento.- En esta segunda etapa se debe comunicar a gerencia, para que pueda evaluarse y finalmente determinar de qué forma se le dará solución.
- Solicitar presupuestos.- Esta tercera etapa el área de operaciones se encarga de solicitar presupuestos a tres proveedores diferentes, con el fin de ser comparados una vez sean recibidos.
- Evaluación y aprobación del presupuesto final.- En esta cuarta etapa el área de operaciones compara los presupuestos para definir uno final y respaldar la decisión con gerencia.
- Ejecución de mantenimiento.- Esta quinta y última etapa consiste en iniciar el mantenimiento del local y la respectiva supervisión.

## D. Check List

**Figura N° 40: Check List del proceso de Mantenimiento de unidades**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Se hace una inspección de las unidades temporalmente?	1	
2	¿Los requerimientos son comunicados de inmediato a la persona encargada?	1	
3	¿La presentación de los requerimientos está acompañada de un sustento?	1	
4	¿Siempre se verifica los requerimientos antes de ser aprobados?	1	
5	¿Se solicita más de un presupuesto para obtener la mejor opción?	1	
6	¿La evaluación de los presupuestos se realiza oportunamente?		1
7	¿Se compara los costos de los presupuestos recibidos con los históricos?	1	
8	¿La orden de servicio y el contrato son firmados antes de iniciar el mantenimiento de la unidad?		1
9	¿La ejecución de mantenimiento siempre se realiza en el plazo establecido inicialmente?		1
10	¿Se atienden los requerimientos en orden de llegada?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia

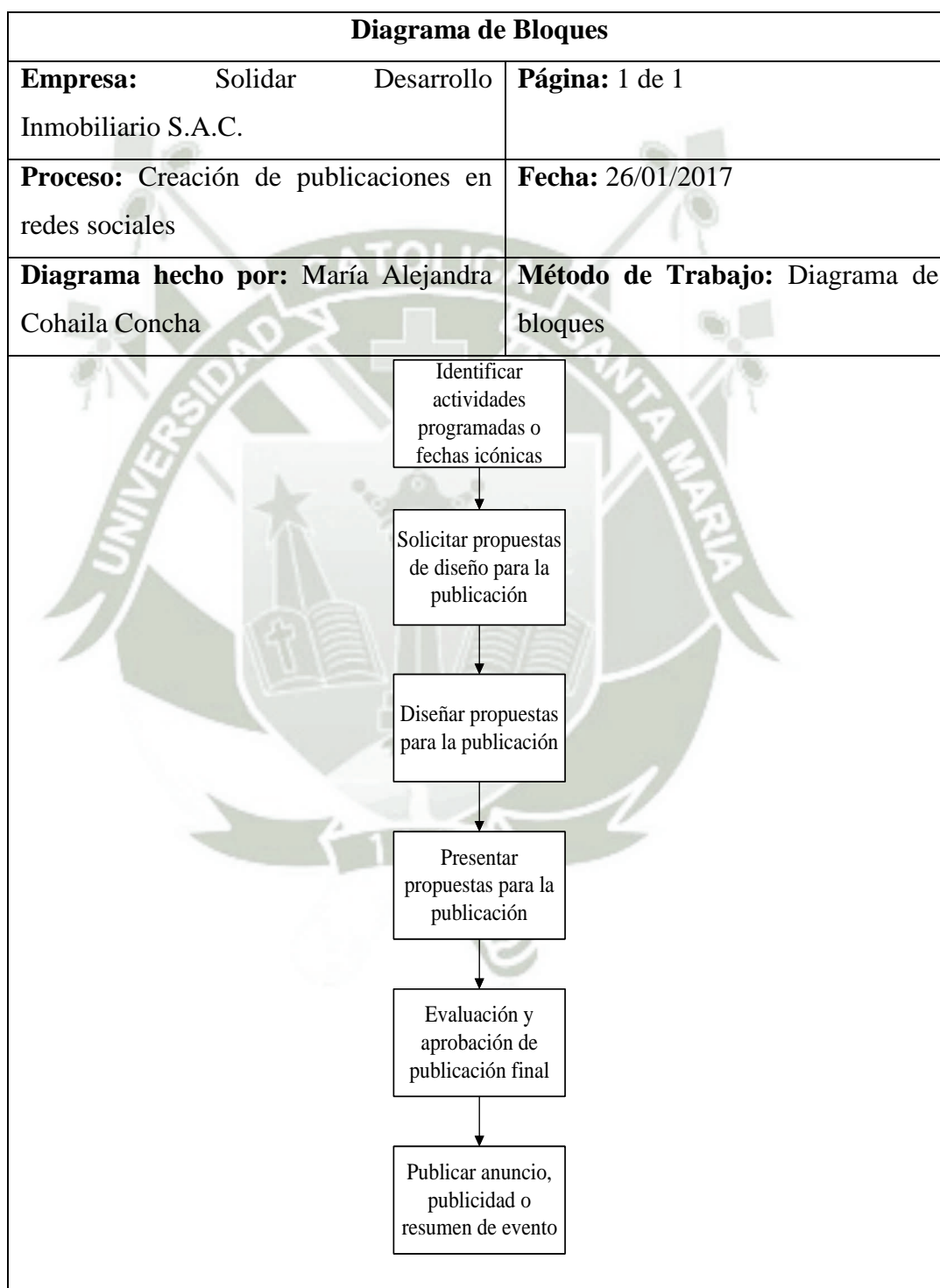
Actualmente en la empresa, la evaluación de los presupuestos de mantenimiento no son aprobados a tiempo, debido a que estos no se solicitan con la debida antelación; lo cual provoca que el inicio de tal mantenimiento tenga cierto retraso, que la elaboración de la orden y el contrato (de ser el caso) sean firmados a tiempo; este se da incluso después de que sus clientes reciben la unidad.

Otro problema de la empresa, es el incumplimiento en la entrega del trabajo terminado; esto debido a que les falta de personal, tienen un retraso en el inicio de los trabajos o la combinación de ambos.

### 3.2.13. Creación de publicaciones en redes sociales

#### A. Diagrama de bloques

**Figura N° 41: Diagrama de bloques del proceso de Creación de publicaciones en redes sociales**

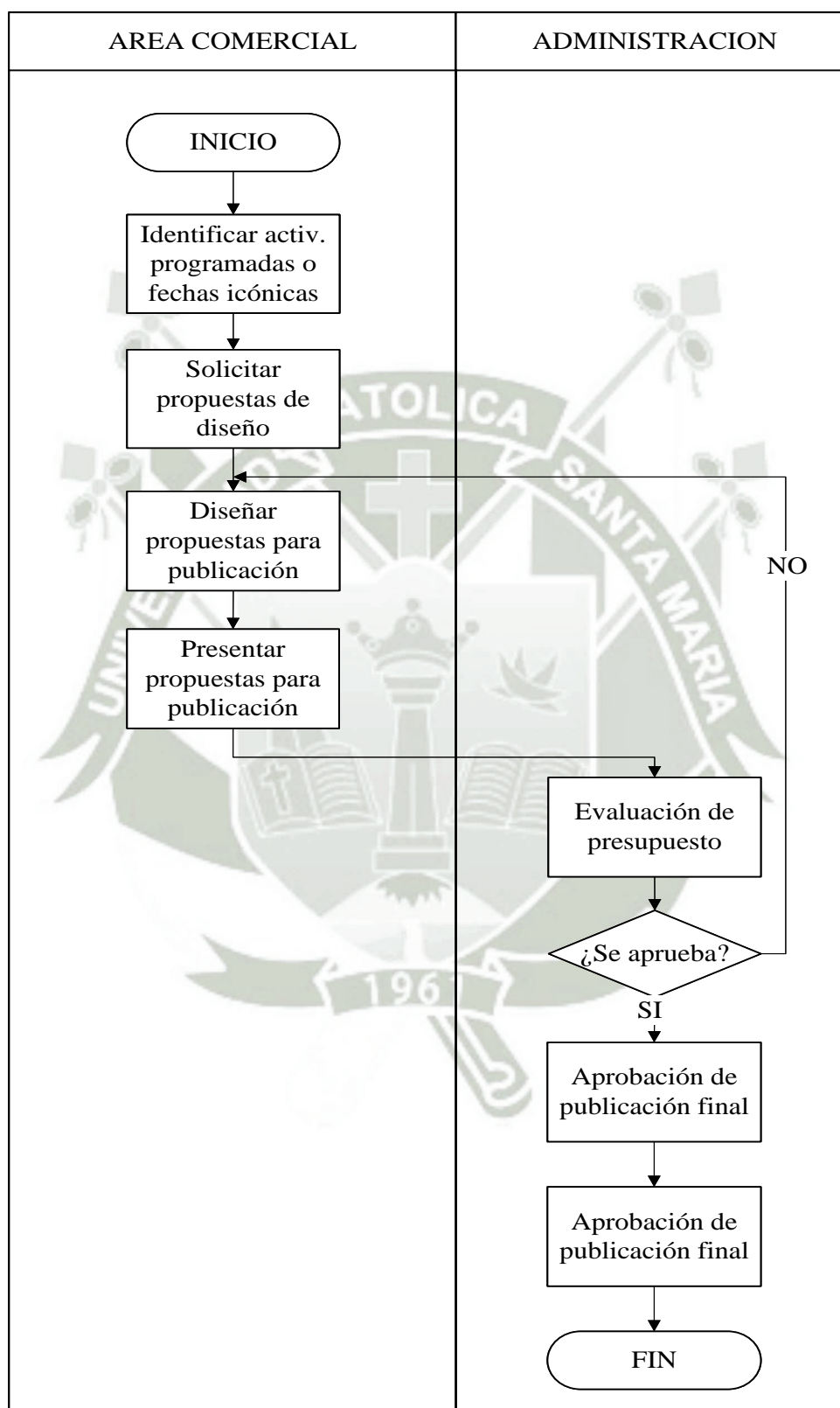


**Fuente:** Elaboración propia



B. Flowsheet

**Figura N° 42: Flowsheet del proceso de Creación de publicaciones en redes sociales**



Fuente: Elaboración propia

### C. Descripción de operaciones

- Identificar actividades programadas o fechas icónicas.- En esta primera etapa se identifica las actividades, fechas importantes o publicidad que se requiere resaltar.
- Solicitar propuestas de diseño para la publicación.- Esta segunda etapa consiste en solicitar propuestas de diseño al área de marketing, para la o las publicaciones en su página de Facebook
- Diseñar propuesta para la publicación.- Esta tercera etapa el área de marketing diseña propuestas, teniendo en cuenta los requerimientos fundamentales para diseñarlos.
- Presentar propuestas para la publicación.- Esta cuarta etapa consiste en presentar a la administración las propuestas, las mismas que pueden tener observaciones.
- Aprobar publicación final.- En esta quinta etapa se levanta las observaciones y la administración aprueba la o las publicaciones definitivas.
- Publicar anuncio, publicidad o resumen de eventos.- En esta sexta y última etapa se hace la publicación, estas pueden ser de tres tipos: aquellas que anuncian próximos eventos, ofertas en alguna tienda o fotografías de alguna actividad en el centro comercial.

## D. Check List

**Figura N° 43: Check List del proceso de Creación de publicaciones en redes sociales**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Dentro de las fechas icónicas se considera las fechas relevantes para los pobladores de la zona?	1	
2	¿Las actividades programadas son comunicadas con antelación a los clientes (propietarios y arrendatarios)?	1	
3	¿Se hace publicaciones sobre eventos de acontecer nacional y de último minuto?	1	
4	¿Se considera la publicidad de las tiendas de los clientes?	1	
5	¿Las propuestas siempre se solicitan a tiempo al contratista?		1
6	¿Se esboza un modelo tentativo antes de solicitar una propuesta?	1	
7	¿Se aseguran de que la presentación de las propuestas se haga de forma oportuna?	1	
8	¿En la evaluación de las propuestas se considera a los clientes que participarán de la publicación?		1
9	¿La aprobación de la propuesta final se hace anticipadamente, de modo que no perjudique la publicación?	1	
10	¿Hay una interacción fluida entre el visitante y el personal a cargo de la red social?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la empresa solicita las propuestas de diseño sin la antelación necesaria; provocando que estas sean entregadas con retraso, por lo que se obliga a que su evaluación deba hacerse en un tiempo menor y con la posibilidad de que no se evalúe adecuadamente.



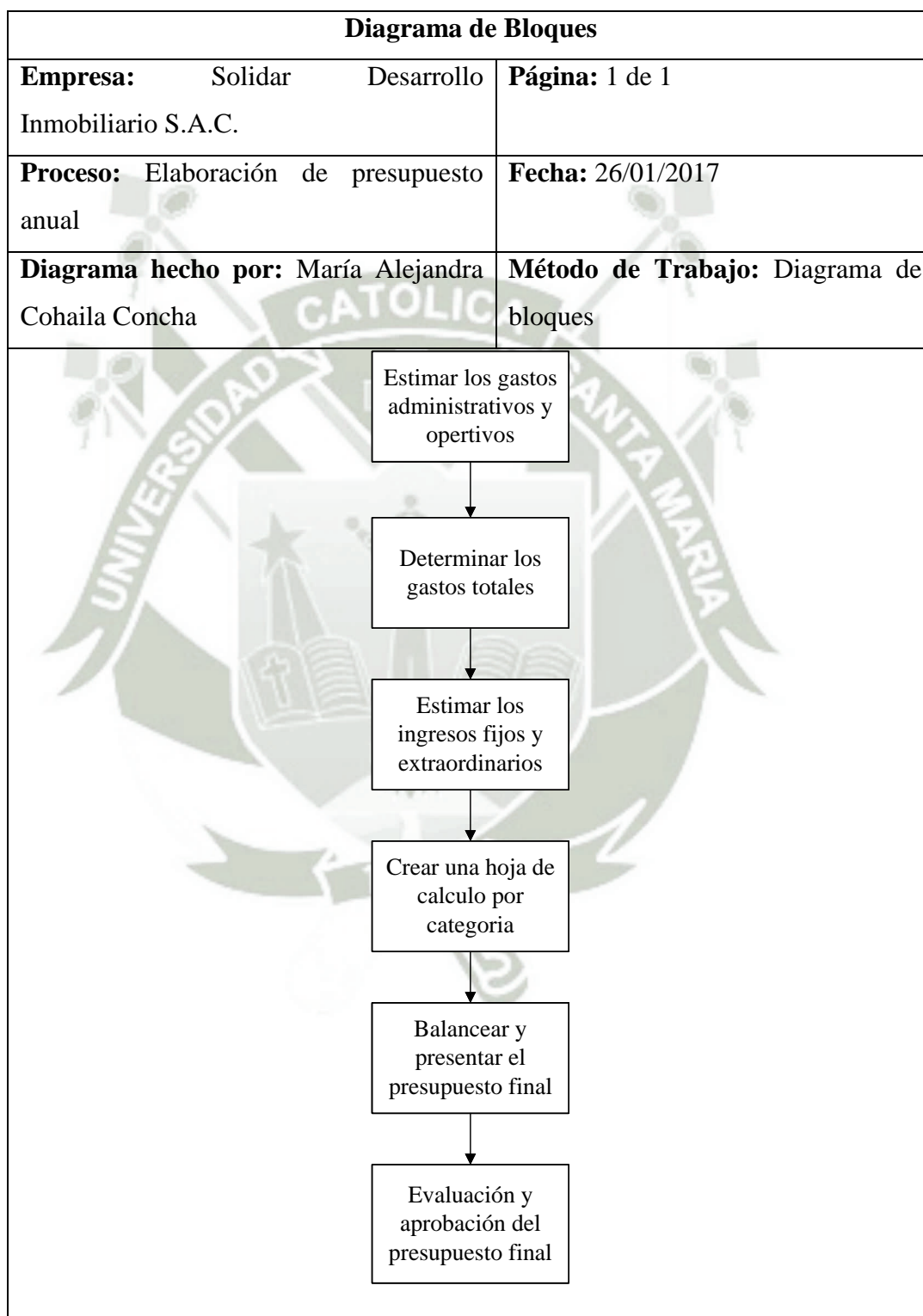
Considerando que, en la evaluación de propuestas no consideran a los clientes que participarán en la publicación; por lo que, solo el área encargada aprueba el diseño final.



### 3.2.14. Elaboración de presupuesto anual

#### A. Diagrama de bloques

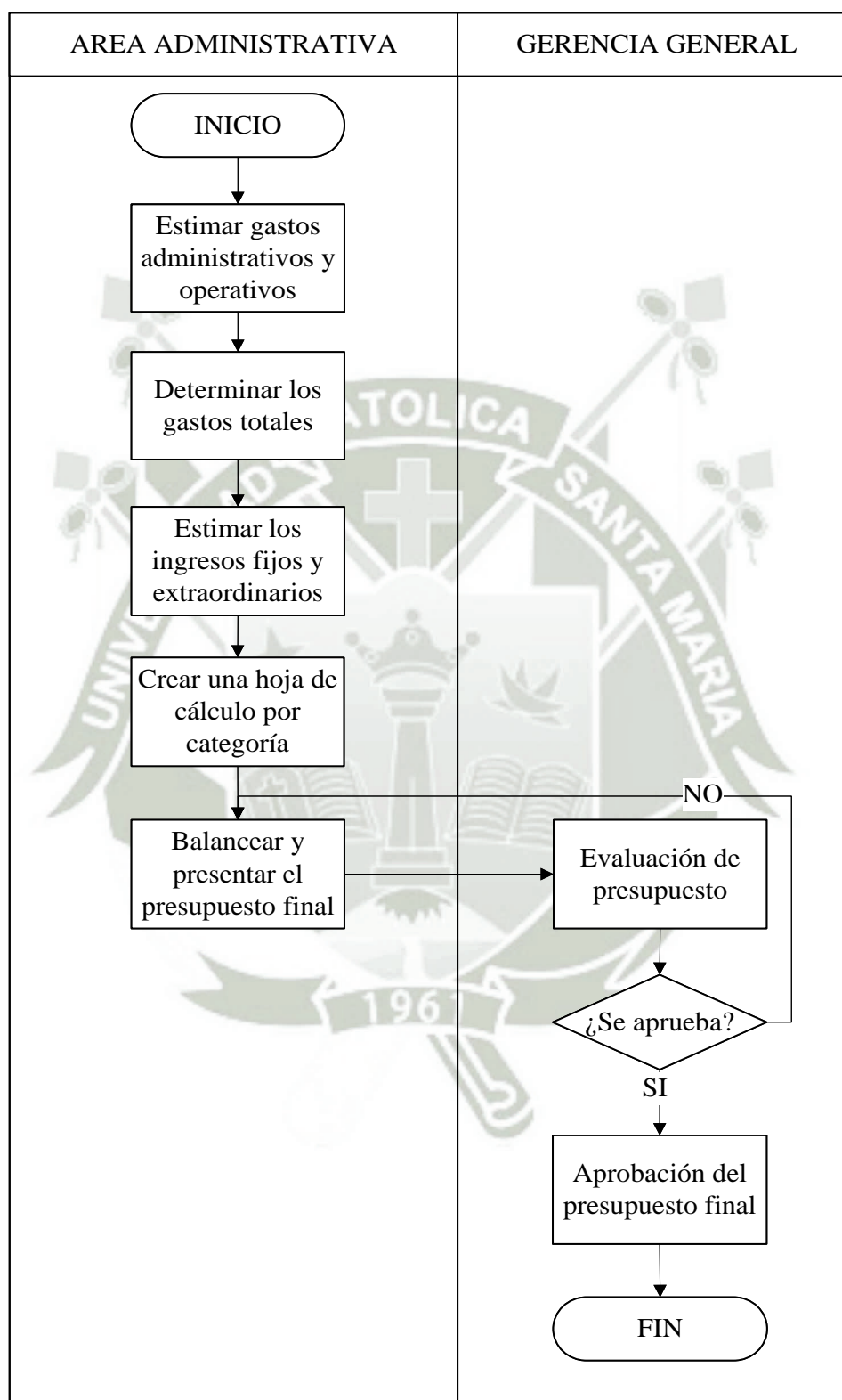
**Figura N° 44: Diagrama de bloques del proceso de Elaboración de presupuesto anual**



**Fuente:** Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 45: Flowsheet del proceso de Elaboración de presupuesto anual**



**Fuente: Elaboración propia**



### C. Descripción de operaciones

- Estimar los gastos fijos y extraordinarios.- En esta primera etapa es necesario determinar los gastos administrativos y operativos, para luego clasificarlos como fijos o extraordinarios.
- Determinar los gastos totales.- Esta segunda etapa consiste en sumar los gastos fijos y los extraordinarios, considerando que cada uno debe ser anual.
- Estimar los ingresos fijos y extraordinarios.- Esta tercera etapa se trata de solicitar al área contable los ingresos históricos obtenidos, para separarlos entre ingresos fijos y extraordinarios.
- Crear una hoja de cálculo por categoría.- En esta cuarta etapa contabilidad se prepara una plantilla con la información anterior y separada en categorías: materiales, suministros de oficina, personal, etc.
- Balancear y presentar el presupuesto final.- Esta quinta etapa consiste en procurar que los ingresos y los gastos sean prácticamente iguales.
- Evaluación y aprobación del presupuesto final.- En esta sexta y última etapa.- El presupuesto es presentado a gerencia y evaluado frente a los estados financieros históricos.

## D. Check List

**Figura N° 46: Check List del proceso de Elaboración de presupuesto anual**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Se lleva un control de los gastos administrativos y operativos?	1	
2	¿En la estimación de los gastos se considera un margen de seguridad?	1	
3	¿Para la estimación de gastos totales se contrasta con la data histórica?	1	
4	¿Se establece una relación de pago entre ingresos y gastos fijos?	1	
5	¿La hoja de cálculo es validada por un especialista?	1	
6	¿Antes de ingresar los datos de ingresos y gastos se calcula el patrimonio total de la empresa?	1	
7	¿Se llevan a cabo reuniones mensuales sobre el desarrollo tanto de los gastos como de los ingresos?		1
8	¿Se hacen balances de presupuesto semestralmente?		1
9	¿La evaluación del presupuesto es realizado por personal calificado?	1	
10	¿La aprobación del presupuesto es comunicada a las diferentes áreas de la empresa?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, las reuniones que lleva a cabo la empresa, sobre el desarrollo de los ingresos y gastos del centro comerciales no son mensuales porque no son gestionadas, ni por la gerencia ni por la administración. Lo cual origina que la información completa, solo la tenga gerencia y el área contable, que son quienes tienen acceso directo a esta.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un balance de presupuesto actualizado; ya que, no se realiza hasta el fin del ejercicio. Esto

provoca que no tengan un panorama amplio acerca de la situación económica y financiera del centro comercial.

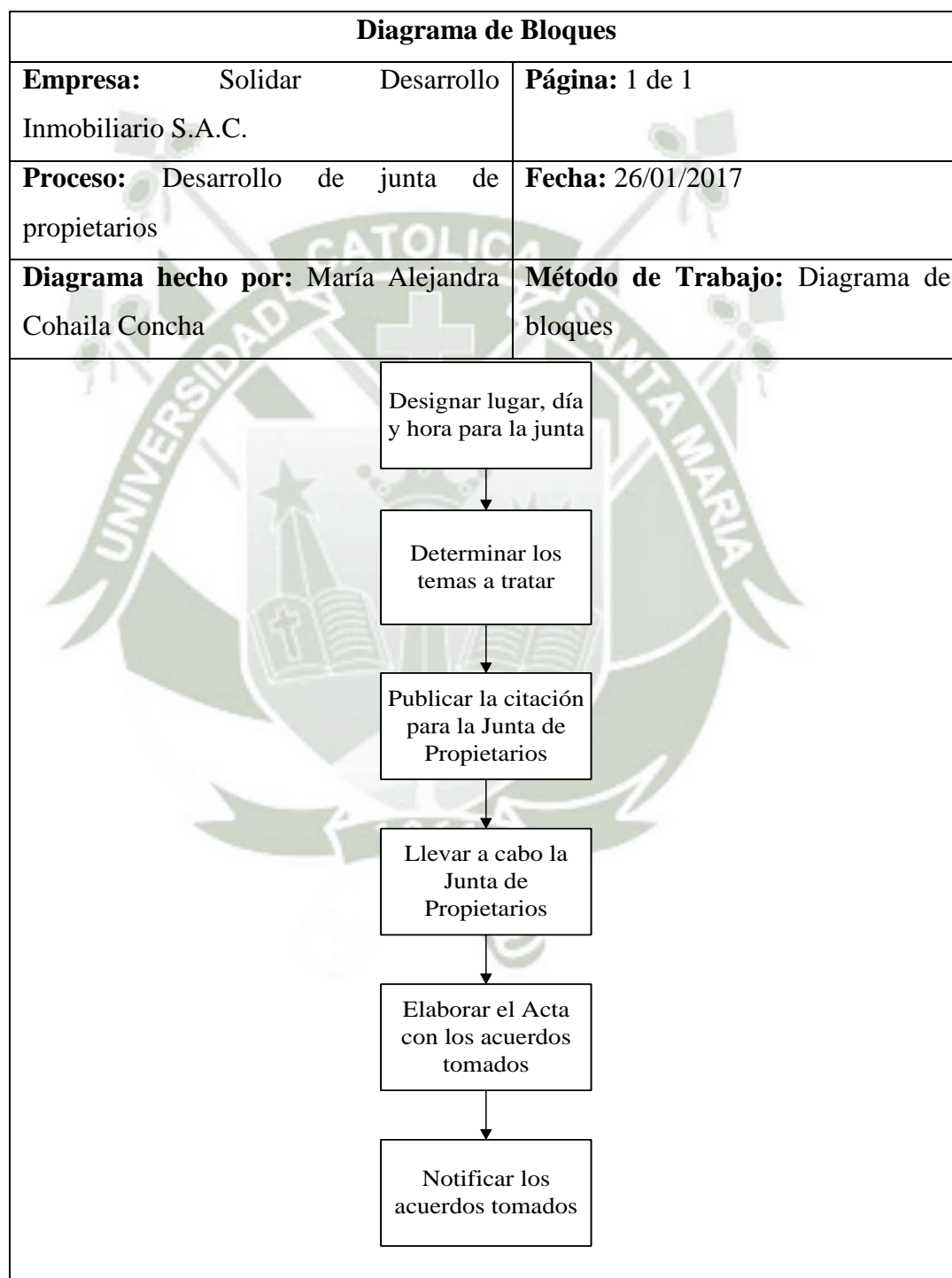




### 3.2.15. Desarrollo de Junta de Propietarios

#### A. Diagrama de bloques

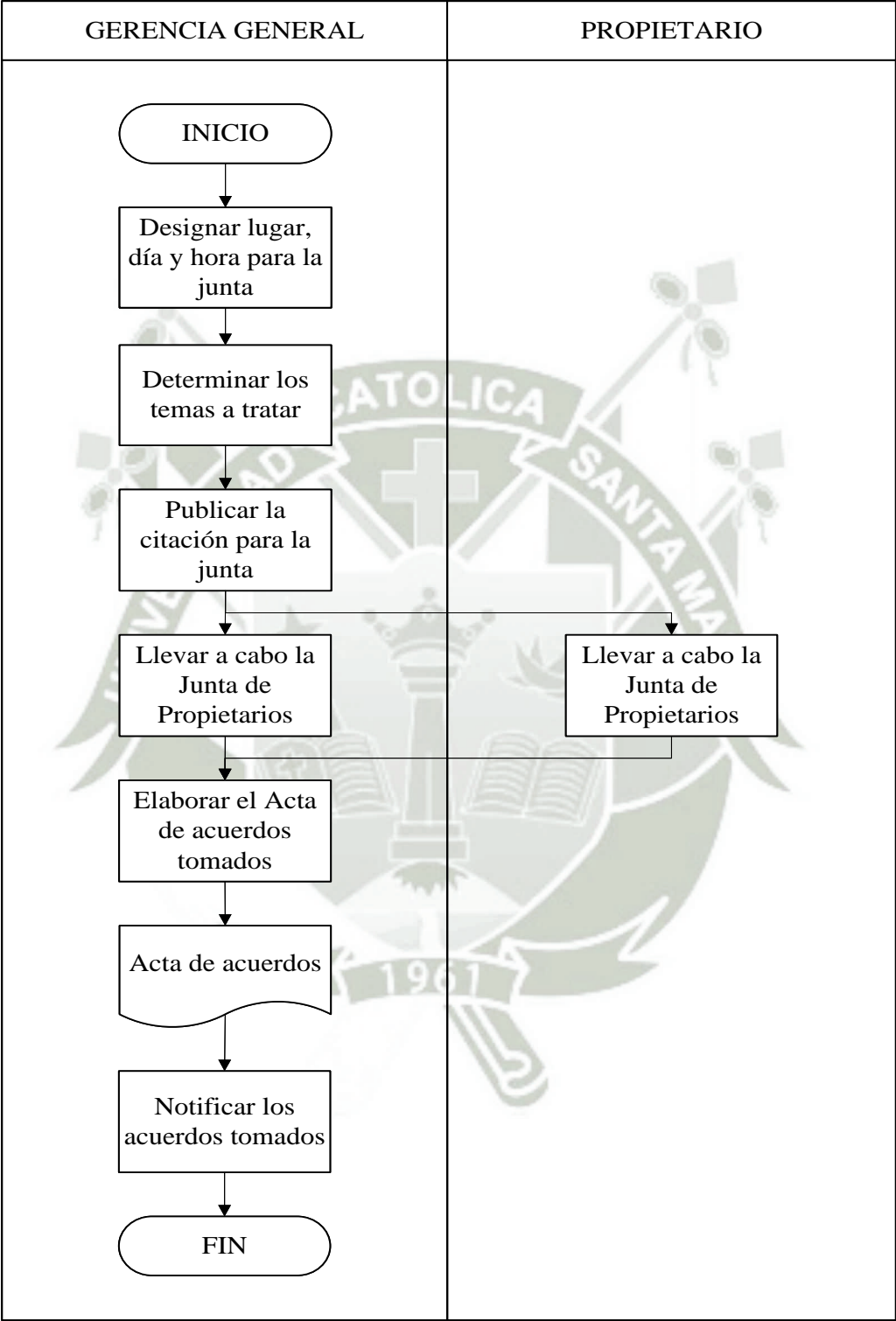
**Figura N° 47: Diagrama de bloques del proceso de Desarrollo de Junta de Propietarios**



**Fuente:** Elaboración propia

B. Flowsheet

**Figura N° 48: Flowsheet del proceso de Desarrollo de Junta de Propietarios**



Fuente: Elaboración propia

### C. Descripción de operaciones

- Designar lugar, día y hora para la Junta de Propietarios.- Esta primera etapa está a cargo de la Presidencia, esta última debe coordinar una sesión dentro del primer semestre de cada año.
- Determinar los temas a tratar.- En esta segunda etapa se debe definir los temas sobre a hablar, resaltando fundamentalmente los relacionados a las áreas y los gastos comunes.
- Publicar la citación para la junta.- Esta tercera etapa consiste en procurar que todos los propietarios tengan conocimiento de la misma, utilizando diversos medios (diarios de alta circulación, pizarras) y adicionalmente enviando esquelas a cada propietario.
- Llevar a cabo la Junta de Propietarios.- Esta cuarta etapa describe el desarrollo de la junta en sí, para lo cual se lleva a cabo votaciones luego de exponer cada tema tratado.
- Elaborar un Acta con los acuerdos tomados.- En esta quinta se elabora un documento, en el cual se registra los acuerdos y un resumen de las votaciones llevadas a cabo.
- Notificar los acuerdos tomados.- En esta sexta y última etapa se notifica a los propietarios que no concurrieron a la Junta, aun cuando hubieran renunciado a ella, mediante carta notarial.



## D. Check List

**Figura N° 49: Check List del proceso de Desarrollo de Junta de Propietarios**

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Para definir el lugar, el día y la hora de la junta existe un consenso entre los participantes de la misma?		1
2	¿Entre los temas a tratar se considera la situación actual de la empresa?	1	
3	¿La publicación para la junta de propietarios se hace en todos medios posibles?	1	
4	¿Se solicita confirmación de los asistentes?		1
5	¿De existir algún cambio para el desarrollo de la Junta, es comunicado con antelación?	1	
6	¿Se promueve con incentivos la puntualidad de los asistentes?	1	
7	¿La Junta de Propietarios se lleva a cabo en el lugar, hora y día pactado inicialmente?	1	
8	¿Se cuenta con un Acta modelo?	1	
9	¿El acta es firmada por todos los asistentes?	1	
10	¿Se notifica los acuerdos tomados de forma oportuna, a los propietarios que no asistieron a la junta?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la empresa define la hora, día y lugar para la Junta de Propietarios; ya que, estos representan la mayoría, entonces los demás propietarios se sujetan a las condiciones definidas por ellos.

La empresa no le hace seguimiento a la confirmación de asistencia de los propietarios; por lo que, no tienen la certeza de cuántos propietarios se harán presentes en la Junta. Lo cual representa una desventaja para los que no asistan; ya que, deberán aceptar lo acordado, sin refutar de existir algún desacuerdo.

### 3.2.16. Consolidado de Problemática

**Tabla N° 4: Consolidado de la problemática en los procesos**

N°	PROCESO	SI	NO
1	Selección de Personal (P1)	6	4
2	Emisión de documentos de gastos comunes (P2)	8	2
3	Cobranza de gastos comunes (P3)	7	3
4	Alquiler de local (P4)	8	2
5	Venta de local (P5)	8	2
6	Aprobación de ejecución de obra (P6)	8	2
7	Elaboración de contratos (P7)	8	2
8	Pago a proveedores (P8)	8	2
9	Generar reportes de seguridad (P9)	8	2
10	Adquisición de herramientas, insumos u otros (P10)	7	3
11	Ejecución de actividades recreativas y culturales (P11)	6	4
12	Mantenimiento de local (P12)	7	3
13	Creación de publicación en redes sociales (P13)	8	2
14	Elaboración de presupuesto anual (P14)	8	2
15	Desarrollo de junta de propietarios (P15)	8	2
<b>TOTAL</b>		113	37
<b>PROMEDIO</b>		7,53	2,47
<b>%</b>		75,33%	24,67%

**Fuente: Elaboración propia**

Como resultado de la evaluación de los procesos principales del centro comercial, mediante la herramienta check list se obtuvo un 75.33% de eficiencia; de lo cual se deduce que la ineficiencia representa el 24.67%. Básicamente debido a que, actualmente la empresa no cuenta con un manual de procedimientos; provocando que no se tenga establecido el tema de plazos, sanciones en caso de incumplimiento y el compromiso de la empresa para con los clientes.

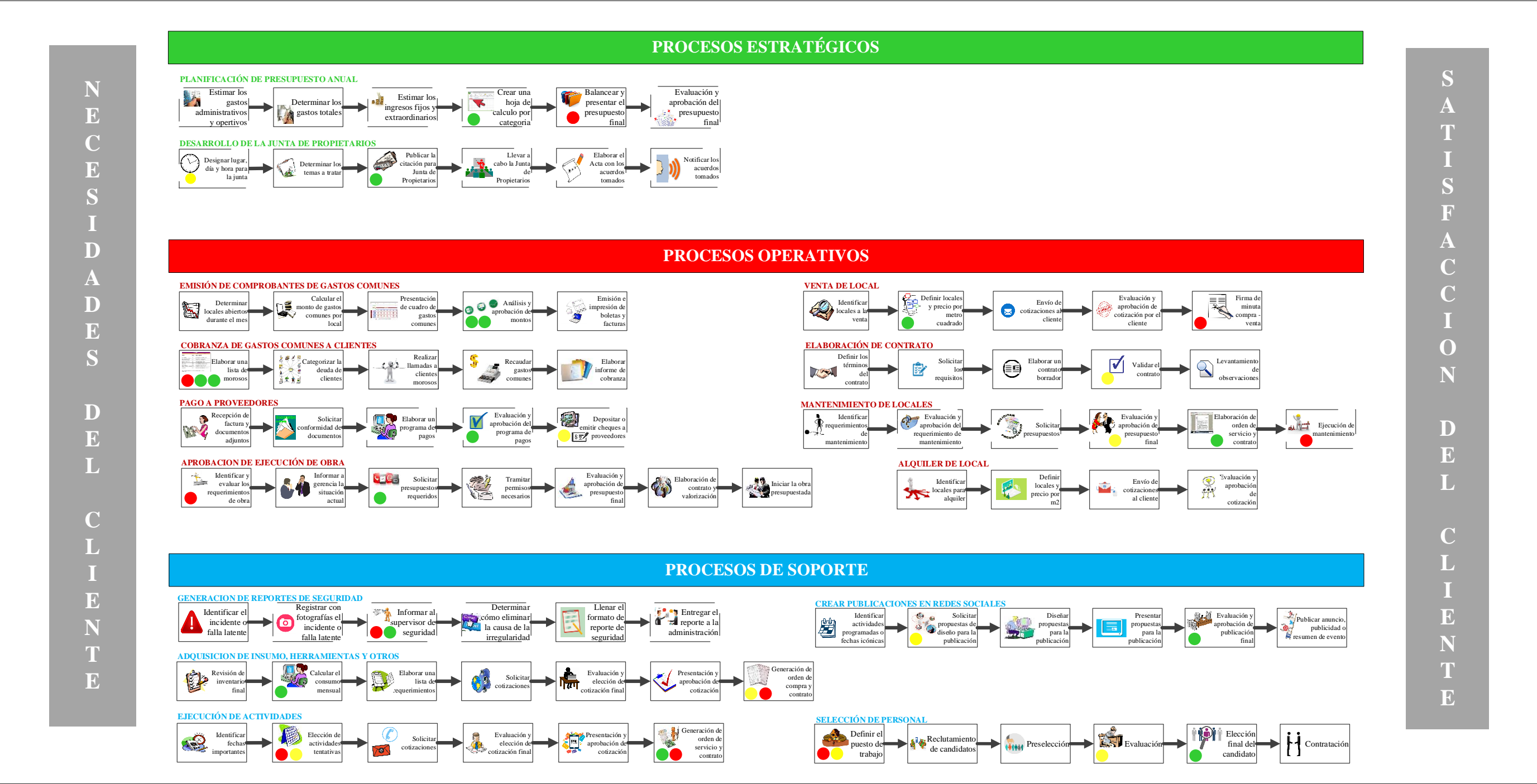
Los procesos con menor eficiencia del centro comercial son: la selección de personal y la ejecución de actividades recreativas y culturales, con una puntuación de 6/10. En contraste a estos, los procesos con mayor eficiencia representan el 66.67% y con una puntuación de 8/10.





3.2.17. Mapeo de Procesos

Figura N° 50: Mapeo de procesos del Centro Comercial Arequipa Norte



Fuente: Elaboración propia

En el centro comercial, el proceso de selección de personal es uno de los procesos más importantes; ya que, de este depende mucho el desenvolvimiento adecuado del capital humano en el centro comercial. Posterior a este, llevan a cabo la elaboración de contratos, lo cual está a cargo del área legal, pero va de la mano con el área administrativa. Varios de los procesos requieren de la formulación de un contrato, tales como: la aprobación de ejecución de obra; la adquisición de herramientas, insumos y otros; la ejecución de actividades recreativas y culturales; el mantenimiento de local; la creación de publicaciones de redes sociales; el alquiler de local y así mismo una vez que se contrató nuevo personal. Esta última es seguida de la emisión de comprobantes de gastos comunes (factura o boleta), una vez que estas son emitidas se registran en el sistema contable. Posterior a ello, determina un plazo para el pago de las facturas o boletas; si este se extiende se realiza el cobro de gastos comunes, el cual está a cargo de una empresa tercerizada.

En el caso de la venta de un local, no elaboran un contrato; sino más bien, una minuta de compra-venta, posterior a la firma de la misma se hace entrega del local o locales. Una vez que el cliente se hace dueño, forma parte de la junta de propietarios y tiene derecho a estar presente durante las reuniones programadas.

Por último, tanto los ingresos como los egresos del centro comercial los registran en el sistema contable, los cual les sirve para elaborar el presupuesto anual tentativo.

3.3. Desarrollo de la Fase Medición y Análisis

3.3.1. Descripción de la problemática y puntos de mejora

Tabla N° 5: Descripción de la problemática y puntos de mejora de procesos

CATEGORIA	PU	UR	MU
	Poco Urgente	Urgencia Regular	Muy Urgente
RANGO	0% - 20%	21% - 40%	41% - 100%

Principales procesos	Operación	Problema	Factores	Indicadores		Punto de mejora	Planificado	Actual	Deficiencia	Poco Urgente	Urgencia Regular	Muy Urgente
Selección de Personal (P1)	Definir el puesto de trabajo (O1)	La empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, provocando que los puestos de trabajo ni las funciones de estos estén bien definidos.	Carencia de Manual de Organización y Funciones (MOF)	Porcentaje de puestos correctamente definidos, por contrato	$\frac{\text{Nº total de puestos} - \text{Nº de puestos flotantes}}{\text{Nº total de puestos}} * 100\%$	Elaborar un Manual de Organización y Funciones	100.00%	56.67%	43.33%			
	Definir el puesto de trabajo (O1)	En la actualidad, la empresa no cuenta con un área de recursos humanos; la misma que debiera encargarse	Inexistencia del área de recursos humanos	Tasa de crecimiento laboral	$\frac{\text{Nº empleados contratados} - \text{Nº empleados despedidos}}{\text{Nº empleados contratados}} * 100\%$	Implementar un área de recursos humanos	75.00%	50.00%	33.33%			



		del proceso de selección de personal, por lo que no hay control sobre el manejo del mismo.										
	Evaluación (O4)	La evaluación de personal no es eficiente, ya que no existe un procedimiento documentado para llevar a cabo dicho proceso. Es decir, no se realizan las distintas evaluaciones necesarias para la contratación de nuevo personal.	Procedimiento no documentado	Porcentaje de personas evaluadas correctamente	$\frac{\text{Nº personas evaluadas correctamente}}{\text{Nº personas evaluadas}} * 100\%$	Documentar los procedimientos de selección de personal	100.00%	75.00%	25.00%			
	Elección final del candidato (O5)	El proceso de elección final de personal lo lleva a cabo la administración o en ocasiones la gerencia; por lo que no lo realiza una persona capacitada, con las destrezas necesarias para una elección objetiva.	Falta de personal capacitado	Porcentaje de personas capacitadas para su puesto	$\frac{\text{Nº personas capacitadas para su puesto}}{\text{Nº de personas contratadas}} * 100\%$	Contratar una persona que se encargue del proceso de selección de personal	100.00%	80.00%	20.00%			

Emisión de documentos de gastos comunes (P2)	Análisis y aprobación de montos (O4)	En retraso en la presentación del cuadro de gastos comunes, es originado por la demora en la elaboración del mismo y esto también provoca un retraso en la emisión de facturas o boletas.	Retraso en definir los gastos comunes	Porcentaje de cumplimiento de plazos para elaboración del cuadro de GC	$\frac{\text{Nº elaboración de cuadro de GC a tiempo} * 100}{\text{Nº total de cuadros de GC a entregar}}$	Elaborar el cuadro de gastos comunes antes de fin de mes	100.00%	94.00%	6.00%			
	Análisis y aprobación de montos (O4)	El área encargada de elaborar el cuadro de gastos comunes no contrasta los montos presentados con el historial de pagos de cada cliente	Falta de control de gastos comunes	Porcentaje de error en montos de gastos comunes	$\frac{\text{Nº errores en el monto de GC} * 100\%}{\text{Nº montos de GC}}$	Contrastar el monto de gastos comunes con el historial de pago del cliente	3.00%	3.50%	14.29%			
Cobranza de gastos comunes (P3)	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	La lista de clientes morosos no está actualizada ya que no se cuenta con una base de datos de clientes completa. Lo cual ocasiona que la lista de clientes morosos contenga clientes actuales y	Lista de clientes morosos desactualizada	Porcentaje de clientes morosos	$\frac{\text{Nº clientes morosos} * 100\%}{\text{Nº total de clientes}}$	Fortalecer la comunicación con la empresa encargada de la cobranza de gastos comunes	10.00%	17.00%	41.18%			

		antiguos sin diferenciación.											
	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	No existe un procedimiento para la cobranza de deudas. por lo que no está documentado los plazos ni amonestaciones relacionados a los pagos de gastos comunes	Falta de procedimiento para la cobranza	Porcentaje de cobros incorrectos	$\frac{\text{Nº cobros incorrectos} * 100\%}{\text{Nº total de clientes a los que se llamó}}$	Establecer un procedimiento para la cobranza de gastos comunes	4.00%	4.50%	11.11%				
	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	Los clientes desconocen el procedimiento de cobranza que la empresa ha adoptado; a pesar de no estar documentado	Comunicación ineficiente con el cliente	Porcentaje de cumplimiento de plazos en cobro de GC	$\frac{\text{Nº cobro de GC a tiempo} * 100}{\text{Nº fechas de cobranza}}$	Comunicar a los clientes las políticas de cobranza de la empresa	100.00%	98.00%	2.00%				
Alquiler de local (P4)	Firma de contrato de alquiler (O5)	Existe un retraso en la entrega del contrato al cliente para la firma respectiva, debido a las demoras en la solicitud de su elaboración, negociación o una combinación de	Retraso en la entrega del contrato al cliente	Porcentaje de cumplimiento de plazos en entrega de contrato de alquiler al cliente	$\frac{\text{Nº entregas de contrato dentro del plazo} * 100}{\text{Nº entregas de contrato a cliente}}$	No hacer entrega del local antes de tener la documentación necesaria completa	100.00%	78.00%	22.00%				



		ambas, provocando que este sea firmado incluso después de la entrega del local.											
	Entrega de local o locales al cliente (O6)	En ocasiones, la entrega del local no se hace en la fecha pactada por un retraso en el procesamiento de documentación o en las modificaciones del local solicitada por el cliente.	Entrega de local a destiempo	Porcentaje de cumplimiento de plazos para entrega de local al cliente	$\frac{\text{Nº entregas de local dentro del plazo}}{\text{Nº entregas de local}} * 100$	Definir plazos para la entrega de documentación y/o en las modificaciones realizadas en el local	100.00%	50.00%	50.00%				
Venta de local (P5)	Definir locales y precio por metro cuadrado (O2)	Para el cálculo del precio por metro cuadrado de alquiler y de venta, no se toma en cuenta el utilizado en el mercado; lo cual representa una desventaja a la hora de negociar con un nuevo cliente.	Cálculo de precio por m2 incierto	Diferencia porcentual en el precio por m2 por venta de local	$\frac{ \text{precio m2 competencia} - \text{precio m2 C.C.} }{\text{precio m2 (mayor)}} * 100 \%$	Realizar un estudio de mercado para obtener un precio por metro cuadrado competitivo	3.50%	4.00%	12.50%				

	Firma de minuta compra-venta (O5)	El centro comercial está estructurado por rubros, los cuales consignan en la minuta de compra-venta; pero una vez entregado el local, muchos de los clientes no cumplen con dicho rubro y le dan otro uso; sustentando que este no es rentable. Frente a ello, la administración no se preocupa por verificar el cumplimiento.	Incumplimiento de rubro	Porcentaje de locales vendidos con rubro inicial	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ locales vendidos} - \text{N}^{\circ} \text{ locales no cumplen rubro}) * 100 \%}{\text{N}^{\circ} \text{ de locales vendidos}}$	Definir el rubro al que se el cliente se dedicará, antes de la firma de la minuta compra-venta. Con el objetivo de ubicarlo en un local al que corresponderá a	100.00%	96.00%	4.00%			
Aprobación de ejecución de obra (P6)	Identificar y evaluar los requerimientos de obra (O1)	El área operativa no verifica los requerimientos de obra en persona, estos son presentados en un informe del estado actual y posteriormente se toma una decisión. No permitiendo tener la certeza de que lo presentado	Falta de verificación de requerimientos	Porcentaje de requerimientos innecesarios para ejecución de obra	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ requerimientos innecesarios} * 100\%}{\text{N}^{\circ} \text{ total de requerimientos}}$	Programar salidas de campo periódicamente para identificar las deficiencias y aquellos requerimientos de obra presentados	1.00%	2.50%	60.00%			

		en dicho informe es exactamente real.											
	Solicitar presupuestos requeridos (O3)	Actualmente la empresa no cuenta con una base de datos de proveedores, clasificado por el tipo de trabajos que estos realizan; lo cual facilitaría la solicitud de cotizaciones para una determinada obra, en términos de tiempo y costos.	Carencia de base de datos de proveedores	Porcentaje de proveedores frecuentes	$\frac{\text{Nº proveedores frecuentes} * 100\%}{\text{Nº total de proveedores}}$	Elaborar una base de datos con los proveedores con los que se cotizó. clasificándolo s por el tipo de trabajo que realizan y actualizarlo constantemente	95.00%	90.00%	5.26%				
Elaboración de contratos (P7)	Validar el contrato (O4)	La validación del contrato no se hace oportunamente; debido a tres causas principales: la demora en la solicitud del contrato, demora en la negociación y la demora en el levantamiento de observaciones. Lo cual provoca	Falta de definición de plazos	Porcentaje de contratos validados oportunamente	$\frac{\text{Nº de contratos validados oportunamente} * 100\%}{\text{Nº total de contratos}}$	Documentar el proceso de elaboración de contratos, considerando responsables y plazos de cada subproceso.	100.00%	79.00%	21.00%				



		retraso en la firma del mismo.											
	Firma de contrato por ambas partes (O6)	La firma del contrato en muchas oportunidades se realiza después de la entrega del local, a causa de la demora de la aprobación final del mismo, ya sea por parte de la empresa o por la del cliente.	Retraso en la firma de contrato	Porcentaje de contratos firmados antes de la entrega de local	$\frac{\text{Nº contratos firmados antes de la entrega}}{\text{Nº total de contratos elaborados}} * 100\%$	Definir plazos máximos para la firma de contrato y comunicarlos al cliente para tener la documentación a tiempo	100.00%	57.00%	43.00%				
Pago a proveedores (P8)	Evaluación y aprobación de programa de pagos (O4)	Las fechas de aprobación del programa de pagos no son comunicadas al proveedor, debido a que no se tiene mayor contacto con ellos, sino hasta la entrega del pedido o inicio del servicio contratado. Provocando incertidumbre en los proveedores	Falta de comunicación con el proveedor	Porcentaje de cumplimiento de plazos para pago a proveedores	$\frac{\text{Nº pago a proveedores a tiempo}}{\text{Nº fechas de pago}} * 100\%$	Elaborar un programa de pagos anual. incluyendo los plazos de la entrega de facturas a recepción; a fin de que el proveedor se adecúe a este	100.00%	95.00%	5.00%				

		respecto al pago de sus facturas.										
	Depositar o emitir cheques al proveedor (O5)	Una vez realizado el depósito, la empresa supone que dicho proceso concluyó; más no verifica con el proveedor la conformidad del mismo. Lo mismo que provoca que este se vea obligado a consultarlo con el área correspondiente.	Falta de verificación de depósitos	Porcentaje de depósitos a proveedores confirmados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ depósitos} - \text{N}^\circ \text{ depósitos no confirmados}}{\text{N}^\circ \text{ total de depósitos}} * 100\%$	Solicitar a los proveedores la conformidad del depósito realizado	100.00%	79.00%	21.00%			
Generar reportes de seguridad (P9)	Informar al supervisor de seguridad (O3)	El supervisor no solicita las novedades del servicio en el caso de que el personal de ronda no informe ningún suceso irregular, debido a que este se confía en que su personal le pone en	Inadecuada comunicación supervisor-personal	Porcentaje de rondas reportadas por incidencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de rondas} - \text{N}^\circ \text{ rondas no reportadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de rondas}} * 100\%$	Exigir al supervisor que informe a la administración la conformidad. en el caso de no haber ningún incidente / Evaluar la cantidad de	100.00%	52.00%	48.00%			

		conocimiento todos los sucesos.				personal de vigilancia y el tiempo que toman para realizar las rondas						
	Informar al supervisor de seguridad (O3)	Si el personal no informa sobre las novedades del servicio, no existe alguna amonestación verbal o escrita; lo cual provoca que el personal no se vea en el deber de dar a conocer ciertos incidentes o fallas.	Carencia de amonestacion es por desinformación	Porcentaje de incidencias no informadas	<div>Cantidad de incidencias no informadas * 100% Total de incidencias</div>	Amonestar de forma verbal o escrita al personal que no informe las novedades del servicio	1.00%	1.20%	16.67%			
Adquisición de herramientas. insumos u otros (P10)	Calcular el consumo mensual (O2)	Actualmente la empresa no cuenta con una plantilla para el control del consumo diario de insumos u otros; lo cual ocasiona un desorden en el seguimiento de utilización y destino de los mismos; por otro lado, afecta a la hora de realizar un nuevo pedido (la	Falta de control de consumo diario	Porcentaje de pedidos de herramientas e insumos erróneos	<div>Nº pedidos erróneos * 100% Nº total de pedidos</div>	Elaborar una plantilla para llevar el control de consumo o utilización de las herramientas. insumos u otros	1.00%	1.10%	9.09%			



		cantidad de herramientas. insumos u otros. no es correcta).										
	Generación de orden de compra y contrato (O7)	Los términos del contrato no son conversados con el proveedor; debido a que la empresa considera que la elaboración del contrato, solo es parte de los requisitos para aprobar su pago. Provocando que el proveedor lo considere de la misma forma y lo firme sin leer las cláusulas del mismo.	Poca intervención del proveedor en la definición del contrato	Porcentaje de cláusulas que protegen al proveedor. por incumplimiento	<div><div></div><div>CATOLICA</div><div>SANTA MARIA</div><div>1961</div></div> <div>Cláusulas que protegen al proveedor * 100%</div> <div>Número total de cláusulas</div>	Enviar el contrato al proveedor. a fin de que este tenga conocimiento de los términos y las penalidades en caso de incumplimiento	48.00%	38.00%	20.83%			
	Generación de orden de compra y contrato (O7)	En el caso de que sea necesario firmar un contrato, en la mayoría de los casos este no es firmado antes de la recepción del pedido. Teniendo en cuenta que es	Retraso en firma de contrato	Porcentaje de cumplimiento de plazos para firma de contrato	<div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Nº contratos firmados dentro del plazo * 100%</div> <div>Nº total de contratos</div>	Elaborar un cuadro con los plazos máximos para la generación de órdenes de compra y elaboración de contratos.	100.00%	48.00%	52.00%			

		difícil contactarse con el proveedor, para que la orden y el contrato sean firmados.											
Ejecución de actividades recreativas y culturales (P11)	Elección de actividades tentativas (O2)	La elección de fechas no se realiza antes del inicio de año, el área comercial las programa al inicio de cada mes. Por lo que no se puede hacer una programación anual de las actividades, ni estimar el gasto destinado para cada una de ellas.	Programación de actividades inadecuada	Porcentaje de actividades realizadas	$\frac{\text{Nº de actividades no canceladas}}{\text{Nº actividades realizadas} + \text{Nº actividades canceladas}} * 100\%$	Programar las fechas tentativas en las que se realizarán actividades durante el año próximo	99.00%	52.00%	47.47%				
	Elección de actividades tentativas (O2)	No se realiza un estudio tentativo para tener la certeza que la actividad a ejecutar tendrá buena acogida entre los visitantes al centro comercial. Por lo que el desempeño de las actividades realizadas es incierto.	Elección de actividades ineficiente	Porcentaje de actividades exitosas	$\frac{\text{Nº de actividades exitosas}}{\text{Nº de actividades programadas}} * 100\%$	Evaluar la posibilidad de éxito de las actividades que se realizarían en el centro comercial. mediante encuestas	100.00%	77.00%	23.00%				

	Generación de orden de servicio y contrato (O6)	Los términos del contrato no son conversados con el proveedor; debido a que en su mayoría este no es enviado para que sea revisado antes de firmarse, con lo que indirectamente acepta las cláusulas estipuladas en este.	Términos del contrato no evaluados por el proveedor	Porcentaje de incumplimiento de contrato por ejecución de actividades recreativas y culturales	$\frac{\text{Nº incumplimientos del contrato} * 100\%}{\text{Nº total de contratos firmados}}$	Presentar el contrato modelo al proveedor. para negociar las cláusulas del mismo antes de ser firmado	1.00%	1.20%	16.67%			
	Generación de orden de servicio y contrato (O6)	Cuando es necesario firmar un contrato por la actividad a realizarse, no siempre es firmado antes de llevarse a cabo; debido a que la programación de las actividades muchas veces no se hace con anticipación y por ello no se cuenta con el tiempo necesario para hacerlo.	Firma de contrato sin antelación	Porcentaje de cumplimiento de plazos para firma de contrato por ejecución de actividades recreativas y culturales	$\frac{\text{Nº contratos firmados dentro del plazo} * 100\%}{\text{Nº total de contratos}}$	En el caso de que se necesite un contrato. debe firmarse antes de llevar a cabo la actividad programada	100.00%	54.00%	46.00%			



Mantenimiento de local (P12)	Evaluación y aprobación de presupuesto final (O4)	La evaluación de los presupuestos no siempre se realiza oportunamente, debido a que se priorizan los presupuestos relacionados a problemas críticos; por lo que, no se cumple a tiempo con los procesos que siguen.	Retraso en aprobación de presupuestos	Porcentaje de presupuestos de mantenimiento de local evaluados adecuadamente	<u>Presupuestos evaluados oportunamente * 100%</u> Presupuestos evaluados	Evaluar los presupuestos con antelación. a fin de no retrasar su inicio	100.00%	79.00%	21.00%			
	Elaboración de orden de servicio y contrato (O5)	Tanto la orden de servicio como el contrato no son firmados antes de iniciar el mantenimiento del local; debido a que, muchos de los problemas se llevan a cabo sin antelación, otro de los causales es que no se tiene claro la envergadura del trabajo a realizar.	Firma de la OS y contrato a destiempo	Porcentaje de cumplimiento de plazos para firma de OS y contrato de mantenimiento de local	<u>Nº contratos y OS firmadas dentro del plazo * 100%</u> Nº total de contratos y OS	Procurar que la OS y el contrato estén firmados. como aprobación de inicio de los trabajos de manteni- miento	100.00%	98.00%	2.00%			

	Ejecución de mantenimiento (O6)	La ejecución de mantenimiento no siempre se realiza en el plazo establecido inicialmente, dicho problema se presenta debido a que: el contratista no cuenta con el personal necesario. la aprobación de inicio del servicio o las modificaciones no se dan a tiempo	Retraso en la ejecución de mantenimiento	Porcentaje de trabajos de mantenimiento de local retrasados	$\frac{\text{Nº trabajos de mantenimiento retrasados} * 100\%}{\text{Nº total de trabajos de mantenimiento}}$	Asegurarse de tener recursos materiales y humanos suficiente para el cumplimiento con la fecha pactada	1.00%	2.00%	50.00%			
Creación de publicación en redes sociales (P13)	Solicitar propuestas de diseño para la publicación (O2)	Las propuestas no siempre son solicitadas a tiempo; lo cual provoca que la elaboración de los diseños se vea perjudicada, en relación al plazo y su desarrollo.	Retraso en solicitar propuestas de diseño	Porcentaje de cumplimiento de plazos para solicitud de propuestas para publicaciones	$\frac{\text{Nº propuestas solicitadas dentro del plazo} * 100\%}{\text{Nº total de propuestas solicitadas}}$	Solicitar con antelación la participación de los clientes en la publicidad. a fin de que le propuesta de diseño sea solicitada oportunamente	100.00%	78.00%	22.00%			
	Evaluación y aprobación de publicación final (O5)	En la evaluación de las propuestas no se considera a los clientes que participarán de la	Falta de involucramiento de clientes en la	Porcentaje de participación de clientes en publicaciones	$\frac{\text{Nº de publicaciones de clientes} * 100 \%}{\text{Nº total de publicaciones}}$	Considerar a los clientes que están participando de la	40.00%	38.00%	5.00%			

		publicación, por lo que estos ven el diseño final una vez publicada.	aprobación de diseño			publicación. a la hora de evaluar la propuesta de diseño						
Elaboración de presupuesto anual (P14)	Crear una de cálculo por categoría (O4)	Las reuniones sobre el desarrollo tanto de gastos como de ingresos, no se realizan mensualmente; provocando que, no se tenga información actualizada y no se lleve un seguimiento adecuado.	Falta de seguimiento de gastos e ingresos	Porcentaje de reuniones sobre gastos e ingresos	$\frac{\text{Nº de reuniones sobre gastos e ingresos} * 100 \%}{\text{Nº total de reuniones}}$	Programar reuniones mensuales con el personal de contabilidad y administración. a fin de evaluar los ingresos y gastos de la empresa	50.00%	45.00%	10.00%			
	Balancear y presentar el presupuesto final (O5)	No se elaboran balances de presupuesto de forma semestral; por lo que, no se tiene un adecuado control sobre el mismo.	Falta de control presupuestario	Porcentaje de ingresos en efectivo	$\frac{\text{Ingresos en efectivo} * 100\%}{\text{Total de gastos ejecutados}}$	Realizar balances de presupuestos semestralmente	80.00%	47.00%	41.25%			
Desarrollo de junta de propietarios (P15)	Designar lugar. día y hora para la junta (O1)	Para definir el lugar, el día y la hora de la junta no existe un consenso entre los participantes de la misma; a lo cual la	Incorrecta programación de Junta de Propietarios	Porcentaje de propietarios conformes con las decisiones tomadas en la junta de propietarios	$\frac{\text{Propietarios de acuerdo} * 100\%}{\text{Total de propietarios}}$	Realizar una reunión para llegar a un consenso respecto a la programación de las	100.00%	77.00%	23.00%			



		empresa señala que por representar mayoría entre los propietarios, ellos definen las condiciones de la Junta.				siguientes Juntas de Propietarios						
	Publicar la citación para la Junta de Propietarios (O3)	Para la Junta de Propietarios no se solicita confirmación de los asistentes, por lo que es incierto hasta el día en que se lleva a cabo.	No confirmación de asistencia	Porcentaje de inasistencia a la junta de propietarios	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ propietarios} - \text{N}^\circ \text{ asistentes a la junta})}{\text{N}^\circ \text{ de propietarios}} * 100 \%$	Confirmar la asistencia de los propietarios a las Juntas	3.00%	3.50%	14.29%			
							Deficiencia (%)		24.55%			

Fuente: Elaboración propia

Las categorías descritas en el cuadro *Descripción de la problemática y puntos de mejora*, tienen como base académica el escalamiento tipo liker, el mismo que permitió valorar la deficiencia de los procesos del Centro Comercial en tres nivel: “Muy Urgente” con un rango de 0% a 20%, “Urgencia Regular” con un rango de 21% a 40% y finalmente “Poco Urgente” con un rango de 41% a 100%. Siendo estos últimos divididos de forma equitativa y teniendo como punto de partida el porcentaje menor y mayor obtenido (2% y 60% respectivamente).

A partir del cuadro Descripción de la problemática y puntos de mejora, se infiere que el proceso de Ejecución de Actividades recreativas y culturales tiene en proporción el mayor número de problemas con categoría “Muy Urgente”; por lo que es prioritario darles solución, porque estos generan que la eficiencia del proceso mencionado sea menor. Por otro lado, en el proceso de Emisión de documentos de áreas comunes se encuentran el mayor número de problemas con categoría “Poco Urgente”; lo cual no significa que no deban ser resueltos; sino que el impacto que provoca es menor y la solución es fácil de implementar.

La deficiente general es de 24.55%, en donde las causas fundamentales se centran en los procesos de cobranza de gastos comunes, elaboración de presupuesto general, ejecución de actividades recreativas y culturales, y la generación de reportes de seguridad. A su vez los factores que inciden en estos son la inexistencia de un procedimiento de cobranza, la falta de reuniones sobre presupuesto, la no negociación de los términos del contrato con el proveedor y la desinformación sobre los incidentes en el centro comercial, respectivamente.

### 3.3.2. Influencia de la problemática en los costos operativos

#### 3.3.2.1. Selección de Personal

**Tabla N° 6: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Selección de Personal**

Op	Factores	Recurso	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado	Ejecutado
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)		Anual (S/)	Anual (S/)
1	Carencia de Manual de Organización y Funciones (MOF)	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	72	6.25	450.00	88	6.25	550.00	2	900.00	1,100.00
1	Inexistencia del área de recursos humanos	Humano	Recursos Humanos	Asistente RRHH	1	14	5.00	70.00	20	5.00	100.00	12	840.00	1,200.00
4	Procedimiento no documentado	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	42	6.25	262.50	50	6.25	312.50	2	525.00	625.00



Falta de personal			Asistente											
5 capacitado	Humano	Administración	Administrativo	1	16	6.25	100.00	20	6.25	125.00	2	200.00	250.00	
<b>TOTAL</b>													<b>1.617.50</b>	<b>2.025.00</b>
													Plan vs Eje % Var	28.80%

**Fuente: Elaboración propia**

En el proceso de selección de personal del centro comercial, los costos planeados son S/ 710.00 menos que los ejecutados; esto debido a que las operaciones de selección del puesto de trabajo, evaluación de candidatos y la elección del candidato final no las llevan a cabo adecuadamente. Muestra de ello, es el alto costo en la segunda operación, correspondiéndole el 37.80% del costo del proceso de selección de personal; considerando que estos se relacionan estrechamente a la cantidad de horas ocupadas, tanto por el asistente administrativo, como de RRHH.

### 3.3.2.2. Emisión de documentos de gastos comunes

**Tabla N° 7: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Emisión de documentos de gastos comunes**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
4	Retraso en definir los gastos comunes	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	24	6.25	150.00	28	6.25	175.00	12	1,800.00	2,100.00
4	Falta de control de gastos comunes	Humano	Recursos Humanos	Asistente Administrativo	1	8	6.25	50.00	12	6.25	75.00	12	300.00	450.00
<b>TOTAL</b>													<b>2,400.00</b>	<b>3,000.00</b>
													Plan vs Eje % Var	25.00%

**Fuente: Elaboración propia**

En el proceso de Emisión de documentos de gastos comunes del centro comercial, la única operación que presenta problemas en su desarrollo es el “Análisis y aprobación de gastos comunes”; por lo que el 100% del sobrecosto se deriva de esta; obteniendo una diferencia entre los costos ejecutados y planeados de S/ 300.00 anuales. Cabe resaltar que, esta operación la llevan a cabo mensualmente; exactamente antes de la emisión de facturas o boletas y bajo la responsabilidad del área administrativa, la cual ocupa lo equivalente a tres turnos de trabajo (24 horas) al mes.

### 3.3.2.3. Cobranza de gastos comunes

**Tabla N° 8: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Emisión de documentos de gastos comunes**

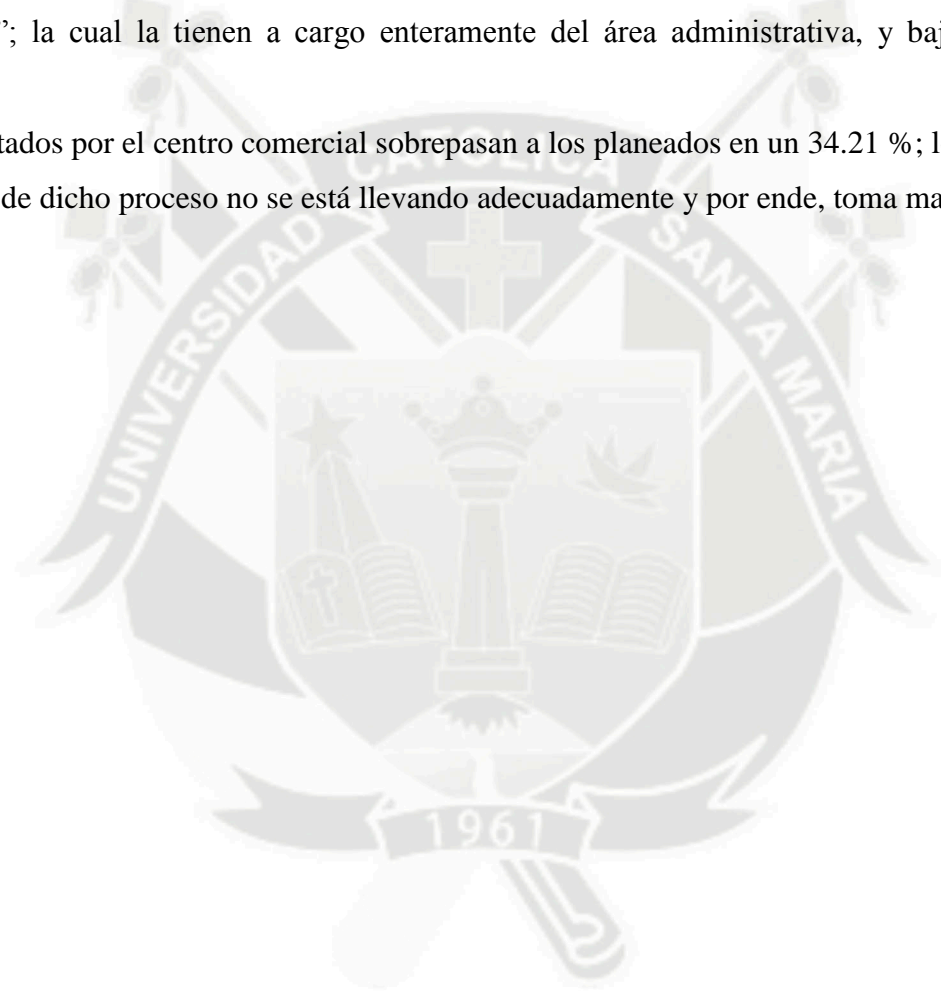
Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
1	Lista de clientes morosos desactualizada	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	16	6.25	100.00	24	6.25	150.00	12	1,200.00	1,800.00
1	Falta de procedimiento para la cobranza	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	4	6.25	25.00	6	6.25	37.50	12	300.00	450.00
1	Comunicación ineficiente con el cliente	Humano	Administración	Administrador	1	120	18.75	,250.00	160	18.75	3,000.00	12	27,000.00	36,000.00
<b>TOTAL</b>													<b>28,500.00</b>	<b>38,250.00</b>
													Plan vs Eje % Var	34.21%

**Fuente:** Elaboración propia



En el proceso de Cobranza de gastos comunes del centro comercial, la única operación que presenta problemas en su desarrollo es la “Elaboración de una lista de clientes morosos”; la cual la tienen a cargo enteramente del área administrativa, y bajo la responsabilidad dividida entre el administrador y su asistente.

En dicho proceso, los costos ejecutados por el centro comercial sobrepasan a los planeados en un 34.21 %; lo cual representa S/ 9,750.00 anuales; debido a que la primera operación de dicho proceso no se está llevando adecuadamente y por ende, toma mayor número de horas de trabajo.



### 3.3.2.4. Alquiler de local

**Tabla N° 9: Influencia de la problemática en los costos operativos del Alquiler de local**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
5	Retraso en la entrega del contrato al cliente	Humano	Comercial	Jefe Comercial	1	48	10.42	500.00	72	10.42	750.00	12	6,000.00	9,000.00
6	Entrega de local a destiempo	Humano	Comercial	Jefe Comercial	1	168	10.42	1,750.00	192	10.42	2,000.00	12	21,000.00	24,000.00
<b>TOTAL</b>													27,000.00	33,000.00
													Plan vs Eje % Var	22.22%

**Fuente: Elaboración propia**

En el proceso de Alquiler de local del centro comercial, las operaciones que presentan problemas en su desarrollo son la “Firma de contrato de alquiler” y la “Entrega de local o locales al cliente”; las cuales las tienen a cargo enteramente del área comercial del centro comercial. Cabe resaltar que estas operaciones las llevan a cabo de forma mensual. En dicho proceso, los costos ejecutados por el centro comercial sobrepasan a los planeados en un 22.22%; lo cual representa S/ 6,000.00 anuales; pero la mayor parte del costo corresponde a la entrega del local a destiempo y por ende, las horas de trabajo se ven afectadas, mediante un incremento.

3.3.2.5. *Venta de local***Tabla N° 10: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Venta de local**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
	Cálculo de precio por													
2	m <sup>2</sup> incierto	Humano	Comercial	Jefe Comercial	1	6	10.42	62.50	8	10.42	83.33	2	125.00	166.67
	Incumpli- miento de													
5	rubro	Humano	Comercial	Jefe Comercial	1	16	10.42	166.67	20	10.42	208.33	12	2,000.00	2,500.00
<b>TOTAL</b>													2,125.00	2,666.67
													Pla vs Eje % Var	25.49%

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de Venta de local del centro comercial, las operaciones que presentan problemas en su desarrollo son la “Definir local y precio por m<sup>2</sup>” y la “Firma de minuta compra-venta”; las cuales las tienen a cargo enteramente por el área comercial. Cabe resaltar que estas operaciones las llevan a cabo de forma semestral y mensual respectivamente.

Como resultado, los costos ejecutados por el centro comercial sobrepasan a los planeados en un 25.49%; lo cual representa S/ 541.67 anuales; debido a que dichas operaciones no se está llevando adecuadamente y por ende, la demanda de horas hombre sea mayor.

### 3.3.2.6. Aprobación de ejecución de obra

**Tabla N° 11: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Aprobación de ejecución de obra**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
1	Falta de verificación de requerimientos	Humano	Operaciones	Jefe Operacional	1	16	13.33	213.33	20	13.33	266.67	12	2,560.00	3,200.00
3	Carencia de base de datos de proveedores	Humano	Operaciones	Asistente Operacional	1	20	10.42	208.33	24	10.42	250.00	2	416.67	500.00
<b>TOTAL</b>													2,976.67	3,700.00
													Plan vs Eje % Var	24.30%

**Fuente: Elaboración propia**

En el proceso de Aprobación de ejecución de obra, las operaciones que presentan problemas en su desarrollo son la “Identificación y evaluación de requerimientos de obra” y la “Solicitud de presupuestos requeridos”; las cuales las tienen a cargo enteramente por el área de operaciones del centro comercial. Cabe resaltar que estas operaciones las llevan a cabo de forma mensual y semestral respectivamente.

Por lo que, los costos ejecutados por el centro comercial son mayor que los planeados en un 24.30 %; lo cual representa S/ 723.33 anuales. El mayor incremento se da en la primera operación, la cual no se están llevando adecuadamente; causando que la demanda de horas hombre aumente.



### 3.3.2.7. *Elaboración de contratos*

**Tabla N° 12: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Elaboración de contratos**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
4	Falta de definición de plazos	Humano	Legal	Abogado	1	8	14.58	116.67	9	14.58	131.25	12	1,400.00	1,575.00
6	Retraso en la firma de contrato	Humano	Legal	Asistente Legal	1	24	8.33	200.00	32	8.33	266.67	12	2,400.00	3,200.00
<b>TOTAL</b>													<b>3,800.00</b>	<b>4,775.00</b>
													Plan vs Eje % Var	25.66%

**Fuente: Elaboración propia**

En el centro comercial, el proceso de Elaboración de contratos tiene operaciones que presentan problemas en su desarrollo son la “Validación del contrato” y la “Firma de contrato por ambas partes”; las cuales las tienen a cargo enteramente por el área legal; por la jefatura legal y su asistente. Cabe resaltar que ambas operaciones las llevan a cabo de forma bimestral.

Como resultado, los costos ejecutados por el centro comercial sobrepasan a los planeados en un 25.66%; lo cual representa S/ 975.00 anuales; dichas operaciones no se están llevando adecuadamente. Los factores que intervinieron son la falta de definición de plazos en la validación y el retraso en la firma de contrato; provocando que la demanda de horas hombre sea mayor.

### 3.3.2.8. Pago a proveedores

**Tabla N° 13: Influencia de la problemática en los costos operativos del Pago a proveedores**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
3	Falta de comunicación con el proveedor	Humano	Administrativo	Asistente Administrativo	1	16	6.25	100.00	18	6.25	112.50	12	1,200,00	1,350,00
5	Falta de verificación de depósitos	Humano	Contabilidad	Asistente Contable	1	12	6.25	75.00	14	6.25	87.50	12	900,00	1,050,00
<b>TOTAL</b>													<b>2,100.00</b>	<b>2,400.00</b>
													Plan vs Eje	14.29%

**Fuente: Elaboración propia**

En el centro comercial, el proceso de Pago a proveedores tiene operaciones que presentan problemas en su desarrollo son la “Evaluación y aprobación del programa de pagos” y el “Depósito o emisión de cheque al proveedor”. La primera la tienen a cargo por el área administrativa y la llevan a cabo anualmente; en cambio, la segunda la tienen a cargo por el área contable y se da mensualmente. Como resultado, los costos ejecutados por el centro comercial sobrepasan a los planeados en un 14.29%; lo cual representa S/ 300.00 anuales; dichas operaciones no se están llevando adecuadamente. Los factores que intervinieron son la falta de comunicación con el proveedor y la falta de verificación de los depósitos; provocando que la demanda de horas hombre sea mayor.

### 3.3.2.9. Generar reportes de seguridad

**Tabla N° 14: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Generación de reportes de seguridad**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
3	Inadecuada comunicación supervisor-personal Carencia de amonestaciones por	Humano	Seguridad	Supervisor	1	32	10.42	333.33	36	10.42	375.00	12	4,000.00	4,500.00
3	desinformación	Humano	Seguridad	Supervisor	1	32	10.42	333.33	44	10.42	458.33	12	4,000.00	5,500.00
<b>TOTAL</b>													<b>8,000.00</b>	<b>10,000.00</b>
													Plan vs Eje % Var	25.00%

**Fuente: Elaboración propia**

El proceso de Pago a proveedores del centro comercial, tiene una operación que presenta problemas en su desarrollo “Informar al supervisor de seguridad”; la cual la llevan a cabo mensualmente y la tienen a cargo por el área de seguridad, específicamente del supervisor.

Como resultado, los costos ejecutados por el centro comercial sobrepasan a los planeados en un 25.00%; lo cual representa S/ 2,000.00 anuales; Dicha operación no se están llevando adecuadamente y los factores que intervinieron son la inadecuada comunicación entre el supervisor y su personal, además la carencia de amonestaciones por desinformación; provocando que la demanda de horas hombre se incremente.

3.3.2.10. *Adquisición de herramientas, insumos u otros*

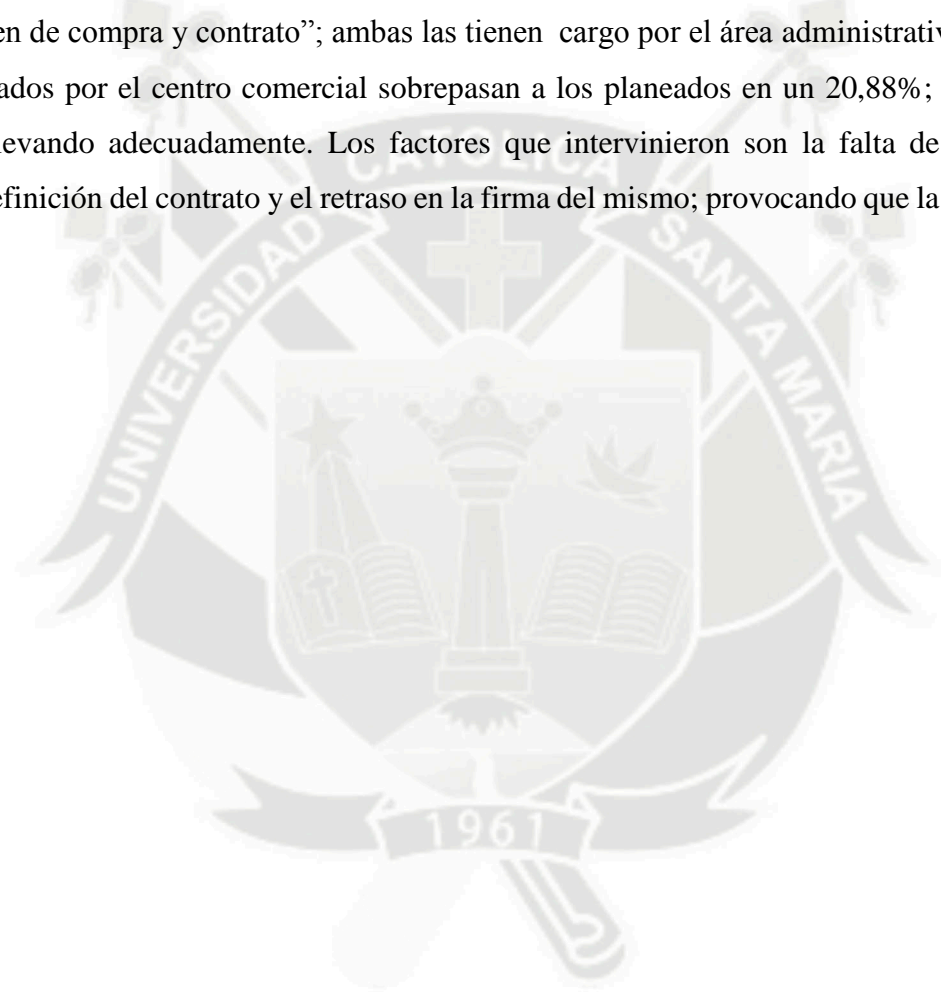
**Tabla N° 15: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Adquisición de herramientas, insumos u otros**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
2	Falta de control de consumo diario Poca intervención del proveedor en la definición del contrato	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	2	6.25	12.50	2.5	6.25	15.63	250	3,125.00	3,906.25
7	Retraso en firma de contrato	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	5	6.25	31.25	5.5	6.25	34.38	12	375.00	412.50
7		Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	8	6.25	50.00	8.5	6.25	53.13	12	600.00	637.50
<b>TOTAL</b>													<b>2,462.50</b>	<b>3,468.75</b>
													Plan vs Eje % Var	20.88%

Fuente: Elaboración propia



En el centro comercial, el proceso de Pago a proveedores tiene operaciones que presentan problemas en su desarrollo son el “Cálculo del consumo mensual” y la “Generación de orden de compra y contrato”; ambas las tienen cargo por el área administrativa y la llevan a cabo semestralmente. Como resultado, los costos ejecutados por el centro comercial sobrepasan a los planeados en un 20,88%; lo cual representa S/ 856.25 anuales; dichas operaciones no se están llevando adecuadamente. Los factores que intervinieron son la falta de control de consumo diario, la poca intervención del proveedor en la definición del contrato y el retraso en la firma del mismo; provocando que la demanda de horas hombre sea mayor.



3.3.2.11. *Ejecución de actividades recreativas y culturales*

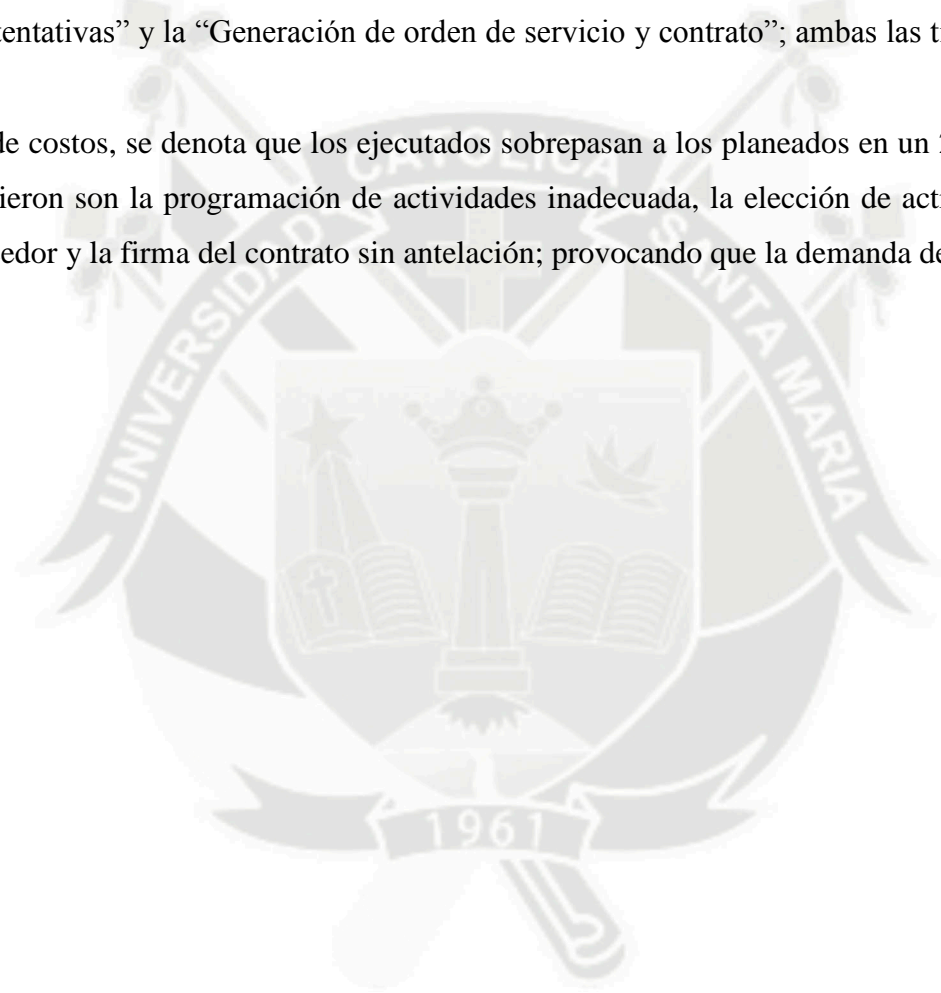
**Tabla N° 16: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Ejecución de actividades recreativas y culturales**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
	Programación de actividades													
2	inadecuada Elección de actividades	Humano	Comercial	Jefe Comercial	1	4	10,42	41,67	5	10,42	52,08	12	500,00	625,00
2	ineficiente Términos del contrato no evaluados por	Humano	Comercial	Jefe Comercial	1	2	10,42	20,83	3	10,42	31,25	12	250,00	375,00
6	el proveedor Firma de contrato sin	Humano	Comercial	Asistente Comercial	1	2	6,25	12,50	2,5	6,25	15,63	12	150,00	187,50
6	antelación	Humano	Comercial	Asistente Comercial	1	8	6,25	50,00	9	6,25	56,25	12	600,00	675,00
<b>TOTAL</b>													<b>1,500.00</b>	<b>1,862.50</b>
													Plan vs Eje % Var	24.17%

Fuente: Elaboración propia

En el centro comercial, el proceso de Ejecución de actividades recreativas y culturales tiene operaciones que presentan problemas en su desarrollo y son la “Elección de actividades tentativas” y la “Generación de orden de servicio y contrato”; ambas las tienen a cargo por el área comercial, y realizadas mensualmente.

Como resultado de la evaluación de costos, se denota que los ejecutados sobrepasan a los planeados en un 24.17 %; lo cual representa S/ 362.50 anuales. Los factores que intervinieron son la programación de actividades inadecuada, la elección de actividades ineficientes, los términos de contrato no evaluados por el proveedor y la firma del contrato sin antelación; provocando que la demanda de horas hombre sea mayor.



### 3.3.2.12. Mantenimiento de local

**Tabla N° 17: Influencia de la problemática en los costos operativos del Mantenimiento de local**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
4	Retraso en aprobación de presupuestos	Humano	Operaciones	Jefe Operacional	1	16	13.33	213.33	20	13.33	266.67	12	2,560.00	3,200.00
5	Firma de la OS y contrato a destiempo	Humano	Operaciones	Asistente Operacional	1	12	10.42	125.00	18	10.42	187.50	6	750.00	1,125.00
6	Retraso en la ejecución de mantenimiento	Humano	Operaciones	Jefe Operacional	1	120	13.33	1599.60	148	13.33	1972.84	6	9,597.60	11,837.04
													<b>12,907.60</b>	<b>16,322.00</b>
													Plan vs Eje % Var	26.45%

**Fuente: Elaboración propia**

En el centro comercial, el proceso de Mantenimiento de local tiene operaciones que presentan problemas en su desarrollo y son la “Evaluación y aprobación de presupuesto final”, “Elaboración de orden de servicio y contrato” y “Ejecución de mantenimiento”; estas las tienen a cargo por el área de operaciones, la primera la llevan a cabo mensualmente y las dos últimas de forma bimestral. Como resultado de la evaluación de costos, se denota que los ejecutados sobrepasan a los planeados en un 26.45%; lo cual representa S/ 3,414.40 anuales. Los factores que intervinieron son el



retraso en aprobación de presupuestos, la firma de OS y contrato a destiempo, y el retraso en la ejecución de mantenimientos; provocando que la demanda de horas hombre se incremente considerablemente.



### 3.3.2.13. Creación de publicación en redes sociales

**Tabla N° 18: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Creación de publicación en redes sociales**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
2	Retraso en solicitar propuestas de diseño	Humano	Comercial	Asistente Comercial	1	32	6.25	200.00	38	6.25	237.50	12	2,400.00	2.850.00
5	Falta de involucramiento de clientes en la aprobación de diseño	Humano	Comercial	Asistente Comercial	1	8	6.25	50.00	11	6.25	68.75	12	600.00	825.00
<b>TOTAL</b>													<b>3,000.00</b>	<b>3,675.00</b>
													Plan vs Eje % Var	22.50%

Fuente: Elaboración propia

En el centro comercial, el proceso de Creación de publicación en redes sociales tiene operaciones que no son eficientes en su desarrollo y son la “Solicitud de presupuestos de diseño para la publicación” y la “Evaluación y aprobación de la publicación final”; estas a cargo por el área comercial y llevadas a cabo mensualmente. Como resultado de la evaluación de costos, se denota que los ejecutados sobrepasan a los planeados en un 22.50%;

lo cual representa S/ 675.00 anuales. Los factores que intervinieron son el retraso en el retraso en la solicitud de propuestas de diseño y la falta involucramiento de los clientes en la aprobación de diseño; provocando que la demanda de horas hombre sea mayor.



### 3.3.2.14. Elaboración de presupuesto anual

**Tabla N° 19: Influencia de la problemática en los costos operativos de la Elaboración de presupuesto anual**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
4	Falta de seguimiento de gastos e ingresos	Humano	Administración	Administrador	1	3	18.75	56.25	3.5	18.75	65.63	12	675.00	787.50
5	Falta de control presupuestario	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	3	6.25	18.75	4	6.25	25.00	2	37.50	50.00
													<b>712.50</b>	<b>837.50</b>
													Plan vs Eje % Var	13.75%

**Fuente: Elaboración propia**

En el centro comercial, el proceso de Elaboración de presupuesto anual tiene operaciones que no son eficientes en su desarrollo y son la “Creación de una hoja de cálculo por categoría” y el “Balance y presentación del presupuesto anual”; estas a cargo del área administrativa, ambas las llevan a cabo mensualmente y semestralmente respectivamente.

Como resultado de la evaluación de costos, se denota que los ejecutados sobrepasan a los planeados en un 13.75%; lo cual representa S/ 550.00 anuales. Los factores que intervinieron son el retraso en la falta de seguimiento de los gastos e ingresos y la falta de control presupuestario; provocando que la demanda de horas hombre sea mayor.



### 3.3.2.15. Desarrollo de junta de propietarios

**Tabla N° 20: Influencia de la problemática en los costos operativos del Desarrollo de junta de propietarios**

Op	Factores	Recursos	Tipo		Cant	Planeado			Ejecutado			Frec. Anual	Planeado Anual	Ejecutado Anual
			Área	Cargo		Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)	Tiempo (HH)	CMO (S/)	CT (S/)			
1	Incorrecta programación de Junta de Propietarios	Humano	Administración	Administrador	1	48	18.75	900	60	18.75	1125.00	2	1,800.00	2,250.00
3	No confirmación de asistencia	Humano	Administración	Asistente Administrativo	1	8	6.25	50	12	6.25	75.00	2	100.00	150.00
<b>TOTAL</b>													<b>1,900.00</b>	<b>2,400.00</b>
													Pla vs Eje % Var	26.32%

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de Desarrollo de junta de propietarios del centro comercial, tiene operaciones que no son eficientes en su desarrollo y son la “Designación del lugar, día y hora de la junta” y la “Publicación de la citación para la junta”; estas a cargo del área administrativa, ambas las llevan a cabo de forma semestralmente.

Como resultado de la evaluación de costos, se obtiene que los ejecutados sobrepasan a los planeados en un 26.32 %; lo cual representa S/ 500.00 anuales. Los factores que intervinieron son la incorrecta programación de la Junta de Propietario y la no confirmación de asistencia; provocando que la demanda de horas hombre se incremente.

### 3.3.3. Consolidado de Costos

**Tabla N° 21: Consolidado de costos anuales planeados VS ejecutados**

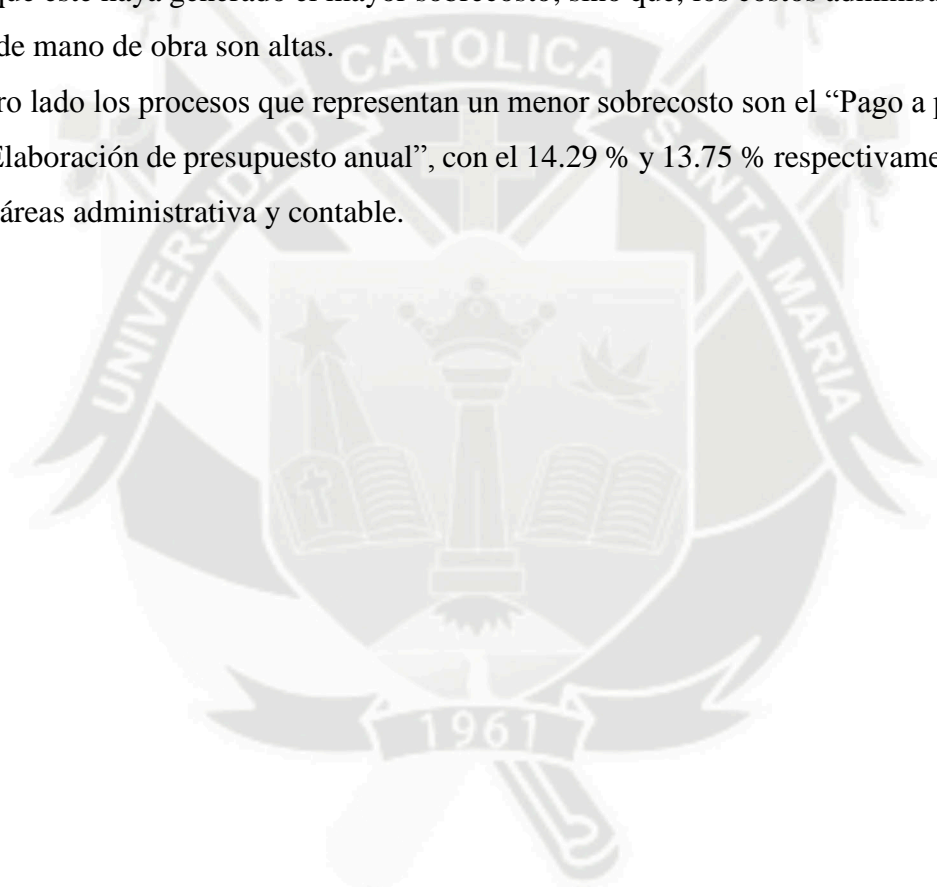
N°	Proceso	Planeado Anual	Ejecutado Anual	Pla vs Eje (% Var)	Promedio
1	Selección de Personal (P1)	2,465.00	3,175.00	28.80%	<b>23.94%</b>
2	Emisión de documentos de gastos comunes (P2)	2,400.00	3,000.00	25.00%	
3	Cobranza de gastos comunes (P3)	28,500.00	38,250.00	34.21%	
4	Alquiler de local (P4)	27,000.00	33,000.00	22.22%	
5	Venta de local (P5)	2,125.00	2,666.67	25.49%	
6	Aprobación de ejecución de obra (P6)	2,976.67	3,700.00	24.30%	
7	Elaboración de contratos (P7)	3,800.00	4,775.00	25.66%	
8	Pago a proveedores (P8)	2,100.00	2,400.00	14.29%	
9	Generar reportes de seguridad (P9)	8,000.00	10,000.00	25.00%	
10	Adquisición de herramientas. insumos u otros (P10)	4,100.00	4,956.25	20.88%	
11	Ejecución de actividades recreativas y culturales (P11)	1,500.00	1,862.50	24.17%	
12	Mantenimiento de local (P12)	12,907.60	16,322.00	26.45%	
13	Creación de publicación en redes sociales (P13)	3,000.00	3,675.00	22.50%	
14	Elaboración de presupuesto anual (P14)	4,000.00	4,550.00	13.75%	
15	Desarrollo de junta de propietarios (P15)	1,900.00	2,400.00	26.32%	
<b>TOTAL</b>		106,774.27	134,732.42		
<b>DIFERENCIA</b>		27,958.15			

Fuente: Elaboración propia

Entre los principales procesos del centro comercial, los que representan un mayor sobrecosto por deficiencia en su desarrollo son la “Cobranza de gastos comunes” y la “Selección de personal”. La primera con un 34.21 %, cuya responsabilidad recae en el área operacional; en cambio, la segunda con un 28.80 % y a cargo del área comercial.

Como resultado de la evaluación general de los costos, se obtiene que los ejecutados sobrepasan a los planeados en un 23.94 %; lo cual representa S/ 27,958.15 anuales. Obteniendo el mayor costo, el proceso de “Cobranza de gastos comunes”, lo cual no quiere decir que este haya generado el mayor sobrecosto; sino que, los costos administrativos y las horas de mano de obra son altas.

Por otro lado los procesos que representan un menor sobrecosto son el “Pago a proveedores” y la “Elaboración de presupuesto anual”, con el 14.29 % y 13.75 % respectivamente; a cargo de las áreas administrativa y contable.



### 3.3.4. Consolidado de Check List de diferencia

**Tabla N° 22: Consolidado de Check List, costos y de diferencia de los principales procesos**

CATEGORIA	PU	UR	MU
	Poco Urgente	Urgencia Regular	Muy Urgente
RANGO	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%

Principales procesos	Operación	Check List (%)	Costos (%)	Deficiencia (%)	P. U.	U. R.	M. U.
Selección de Personal (P1)	Definir el puesto de trabajo (O1)	50%	26.67%	43,33%			
	Definir el puesto de trabajo (O1)	50%	25.00%	33,33%			
	Evaluación (O4)	100%	20.00%	25,00%			
	Elección final del candidato (O5)	50%	100.00%	20,00%			
Emisión de documentos de gastos comunes (P2)	Análisis y aprobación de montos (O4)	50%	12.50%	6,00%			
	Análisis y aprobación de montos (O4)	50%	50.00%	14,29%			
Cobranza de gastos comunes (P3)	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	25%	50.00%	41,18%			
	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	25%	100.00%	11,11%			



	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	25%	13.33%	2,00%			
Alquiler de local (P4)	Firma de contrato de alquiler (O5)	50%	40.63%	22,00%			
	Entrega de local o locales al cliente (O6)	50%	10.94%	50,00%			
Venta de local (P5)	Definir locales y precio por metro cuadrado (O2)	50%	50.00%	12,50%			
	Firma de minuta compra-venta (O5)	50%	20.00%	4,00%			
Aprobación de ejecución de obra (P6)	Identificar y evaluar los requerimientos de obra (O1)	50%	50.00%	60,00%			
	Solicitar presupuestos requeridos (O3)	100%	25.00%	5,26%			
Elaboración de contratos (P7)	Validar el contrato (O4)	100%	16.67%	21,00%			
	Firma de contrato por ambas partes (O6)	50%	33.33%	43,00%			
Pago a proveedores (P8)	Evaluación y aprobación de programa de pagos (O4)	50%	10.00%	5,00%			
	Depositar o emitir cheques al proveedor (O5)	50%	50.00%	21,00%			
Generar reportes de seguridad (P9)	Informar al supervisor de seguridad (O3)	33.33%	14.29%	48,00%			

	Informar al supervisor de seguridad (O3)	33.33%	42.86%	16,67%			
Adquisición de herramientas. insumos u otros (P10)	Calcular el consumo mensual (O2)	50%	100.00%	9,09%			
	Generación de orden de compra y contrato (O7)	50%	25.00%	20,83%			
	Generación de orden de compra y contrato (O7)	50%	25.00%	52,00%			
Ejecución de actividades recreativas y culturales (P11)	Elección de actividades tentativas (O2)	33.33%	25.00%	47,47%			
	Elección de actividades tentativas (O2)	33.33%	100.00%	23,00%			
	Generación de orden de servicio y contrato (O6)	33.33%	50.00%	16,67%			
	Generación de orden de servicio y contrato (O6)	33.33%	25.00%	46,00%			
Mantenimiento de local (P12)	Evaluación y aprobación de presupuesto final (O4)	50%	25.00%	21,00%			
	Elaboración de orden de servicio y contrato (O5)	100%	50.00%	2,00%			
	Ejecución de mantenimiento (O6)	50%	23.33%	50,00%			
Creación de publicación en redes sociales (P13)	Solicitar propuestas de diseño para la publicación (O2)	100%	12.50%	22,00%			

	Evaluación y aprobación de publicación final (O5)	50%	100.00%	5,00%			
Elaboración de presupuesto anual (P14)	Crear una hoja de cálculo por categoría (O4)	50%	16.67%	10,00%			
	Balancear y presentar el presupuesto final (O5)	100%	33.33%	41,25%			
Desarrollo de junta de propietarios (P15)	Designar lugar, día y hora para la junta (O1)	100%	16.67%	23,00%			
	Publicar la citación para la Junta de Propietarios (O3)	33.33%	50.00%	14,29%			

Fuente: Elaboración propia

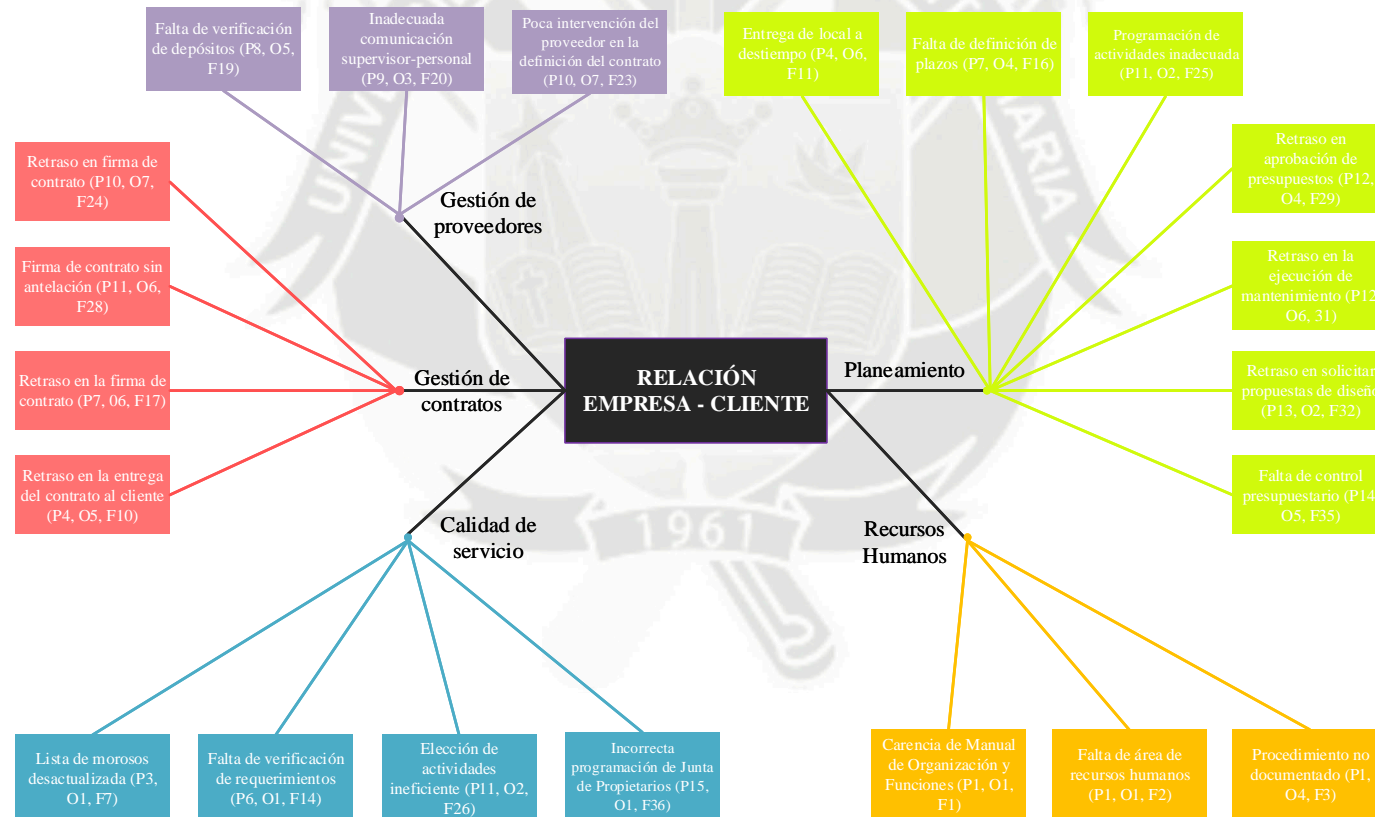
Frente a la evaluación en paralelo de check list, costos y deficiencia; se obtiene entre las operaciones consideradas “muy urgente”, la Elaboración de una lista de clientes morosos obteniendo 25%. 50% y 41.18% respectivamente; la Identificación y evaluación de los requerimientos de obra con 50%. 50% y 60% respectivamente; la Ejecución de mantenimiento con 50%. 23.33% y 50% respectivamente; y el Balance y presentación del presupuesto final con 100%. 33.33% y 41.25% respectivamente.

Cabe resaltar que, hay operaciones que tiene un porcentaje de costo mayor al de la deficiencia; lo cual indica que esta última representa un costo alto, específicamente los recursos humanos.

### 3.3.5. Priorización de problemas

#### 3.3.5.1. Árbol de problemas

**Figura N° 51: Árbol de problemas**





**Fuente:** Elaboración propia

A partir de la definición de los problemas, se determina una relación entre la empresa y el cliente y se formularon 37 factores; de los cuales se eligieron aquellos que tienen como categoría “Urgencia regular” y “Muy urgente”, haciendo un total de 21 factores.

Estos últimos se agrupan de acuerdo a la similitud que los factores presentan en relación a las consecuencias en el desarrollo de los procesos del centro comercial, creándose así un árbol de problemas con 05 grupos definidos.

Se puede observar que los procesos con mayor número de factores seleccionados son los de Selección de personal y Ejecución de actividades recreativas y culturales; en cambio, los factores no considerados corresponden a los procesos de Emisión de documentos de gastos comunes y Venta de local.



### 3.3.5.2. Diagrama de afinidad

**Figura N° 52: Diagrama de afinidad**



**Fuente: Elaboración propia**

A partir de la agrupación de factores en el árbol de problemas, los cinco grupos se clasifican de acuerdo a la Calidad de servicio. Gestión de contratos. Gestión de proveedores. Recursos

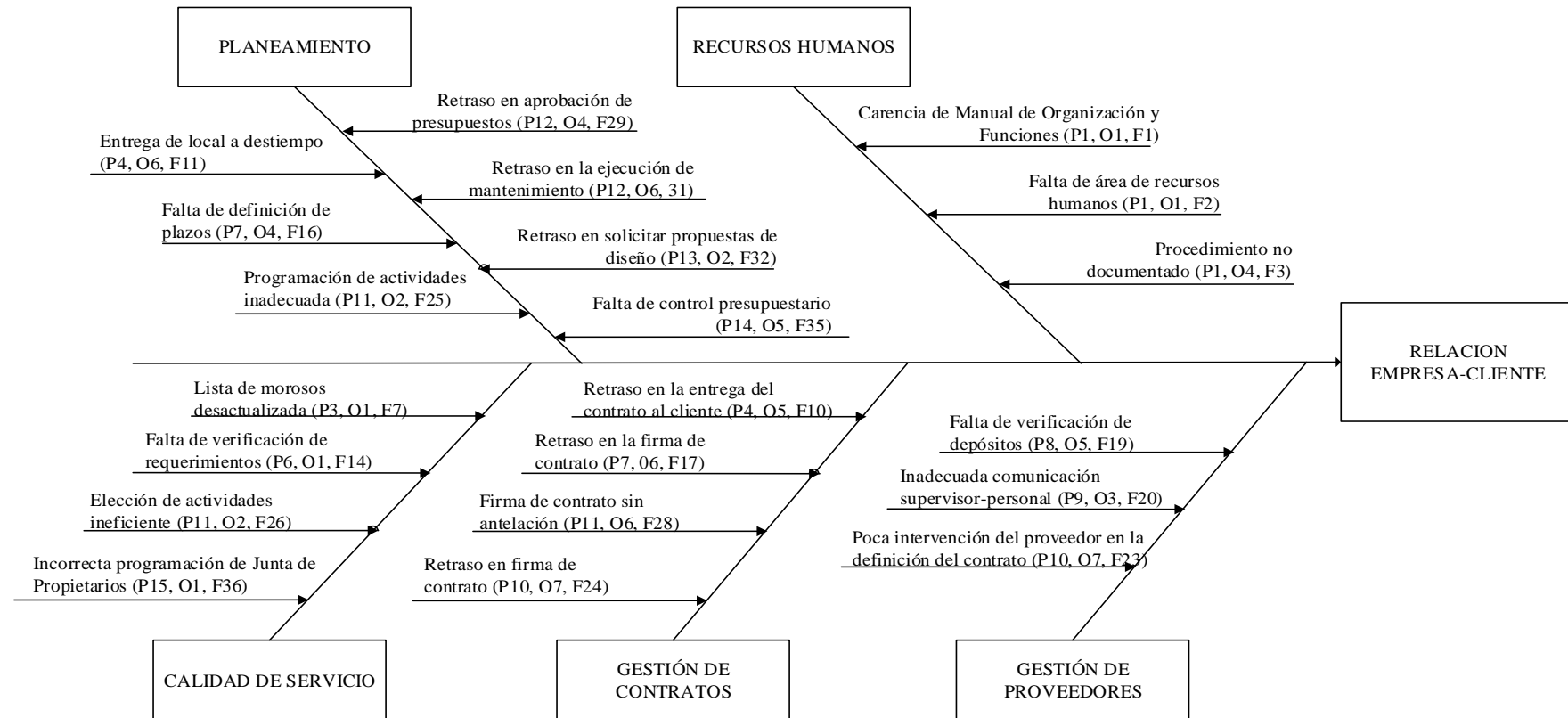
Humanos y Planeamiento. La Calidad de servicio implica la interacción con el cliente y cómo se ve afectado por las consecuencias de los factores; la Gestión de contratos implica la regularización de firmas y formulación, la Gestión de proveedores implica la comunicación, los pagos y la interacción con este; los Recursos Humanos implica la relación directa con los trabajadores del centro comercial; y el Planeamiento implica los plazos y el control de ciertos procesos.





### 3.3.5.3. Diagrama de Ishikawa

**Figura N° 53: Diagrama de Ishikawa**



**Fuente: Elaboración propia**

Tomando en cuenta la clasificación descrita en el diagrama de afinidad, se elabora el diagrama de Ishikawa; considerando como efecto la Relación empresa – cliente y como las causas las ya señaladas anteriormente: la Calidad de servicio. Gestión de contratos. Gestión de proveedores. Recursos Humanos y Planeamiento; y como sub-causas los factores clasificados en el árbol de problemas. Resaltando que el mayor porcentaje de factores se encuentra en el Planeamiento.

### 3.3.5.4. Matriz semicuantitativa

Figura N° 54: Determinación de pesos de factores relevantes

	F2	F3	F7	F10	F11	F14	F16	F17	F19	F20	F23	F24	F25	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	Factor	Suma	Peso
F1	F2	F3	F7	F10	F11	F14	F16	F17	F19	F20	F23	F24	F25	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F1	6	0,0561
	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3			
F2	F2	F2	F2	F2	F11	F2	F2	F2	F2	F2	F2	F2	F2	F2	F2	F29	F31	F2	F2	F36	F2	15	0,1402
	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3			
F3	F7	F10	F11	F3	F16	F17	F3	F20	F23	F24	F3	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F3	9	0,0841		
	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3				
F7	F10	F11	F7	F16	F17	F7	F20	F23	F24	F7	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F7	9	0,0841			
	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3					
F10	F11	F10	F16	F17	F10	F20	F23	F24	F10	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F10	6	0,0561				
	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3							
F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F11	F29	F31	F11	F11	F36	F11	36	0,3364	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
F14	F16	F17	F19	F20	F23	F24	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F14	0	0,0000	F14	0	0,0000				
	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3									
F16	F17	F16	F20	F23	F24	F16	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F16	4	0,0374	F16	4	0,0374				
	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3										
F17	F17	F20	F23	F24	F17	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F17	4	0,0374	F17	4	0,0374					
	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3											
F19	F20	F23	F24	F25	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F19	0	0,0000	F19	0	0,0000						
	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3												
F20	F23	F24	F20	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F20	2	0,0187	F20	2	0,0187							
	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3													
F23	F24	F23	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F23	2	0,0187	F23	2	0,0187								
	2	2	2	2	3	3	2	2	3														
F24	F24	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F24	2	0,0187	F24	2	0,0187									
	2	2	2	3	3	2	2	3															
F25	F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F25	0	0,0000	F25	0	0,0000										
	2	2	3	3	2	2	3																
F26	F28	F29	F31	F32	F35	F36	F26	0	0,0000	F26	0	0,0000											
	2	3	3	2	2	3																	
F28	F29	F31	F32	F35	F36	F28	0	0,0000	F28	0	0,0000												
	3	3	2	2	3																		
F29	F31	F29	F29	F36	F29	6	0,0561	F29	6	0,0561													
	3	3	3	3																			
F31	F31	F31	F36	F31	6	0,0561	F31	6	0,0561														
	3	3	3																				
F32	F35	F36	F32	0	0,0000	F32	0	0,0000															
	2	3																					
F35	F36	F35	0	0,0000	F35	0	0,0000																
	3																						
F36	F36	F36	0	0,0000	F36	0	0,0000																
	3																						
																					107	1,0000	

Debil	1
Regular	2
Fuerte	3

COD.		FACTORES	PESO
F1	P1 O1	Carencia de Manual de Organización y Funciones (MOF)	0,0561
F2	P1 O1	Inexistencia de área de recursos humanos	0,1402
F3	P1 O4	Procedimiento no documentado	0,0841
F7	P3 O1	Lista de clientes morosos desactualizada	0,0841
F10	P4 O5	Retraso en la entrega del contrato al cliente	0,0561
F11	P4 O6	Entrega de local a destiempo	0,3364
F14	P6 O1	Falta de verificación de requerimientos	0,0000
F16	P7 O4	Falta de definición de plazos	0,0374
F17	P7 O6	Retraso en la firma de contrato	0,0374
F19	P8 O5	Falta de verificación de depósitos	0,0000
F20	P9 O3	Inadecuada comunicación supervisor-personal	0,0187
F23	P10 O7	Poca intervención del proveedor en la definición del contrato	0,0187
F24	P10 O7	Retraso en firma de contrato	0,0187
F25	P11 O2	Programación de actividades inadecuada	0,0000
F26	P11 O2	Elección de actividades ineficiente	0,0000
F28	P11 O6	Firma de contrato sin antelación	0,0000
F29	P12 O4	Retraso en aprobación de presupuestos	0,0561
F31	P12 O6	Retraso en la ejecución de mantenimiento	0,0561
F32	P13 O2	Retraso en solicitar propuestas de diseño	0,0000
F35	P14 O5	Falta de control presupuestario	0,0000
F36	P15 O1	Incorrecta programación de Junta de Propietarios	0,0000
TOTAL			1,0000

**Fuente:** Elaboración propia

Aplicando la matriz semicuantitativa, se compara los factores calificándolos del 1 al 3, donde 1 es débil. 2 regular y 3 fuerte. El uso de dicha herramienta, tiene la intención de obtener un peso total para cada factor y de ese modo, tener un panorama más claro sobre la importancia de estos.

Algunos de los factores obtienen un peso de 0.00, lo que indica que todos los factores con los que se hizo la comparación resultaron con una calificación más alta. En contraste a ello, se obtuvieron los pesos más altos en los factores de: Entrega de local a destiempo y la Inexistencia del área de recursos humanos

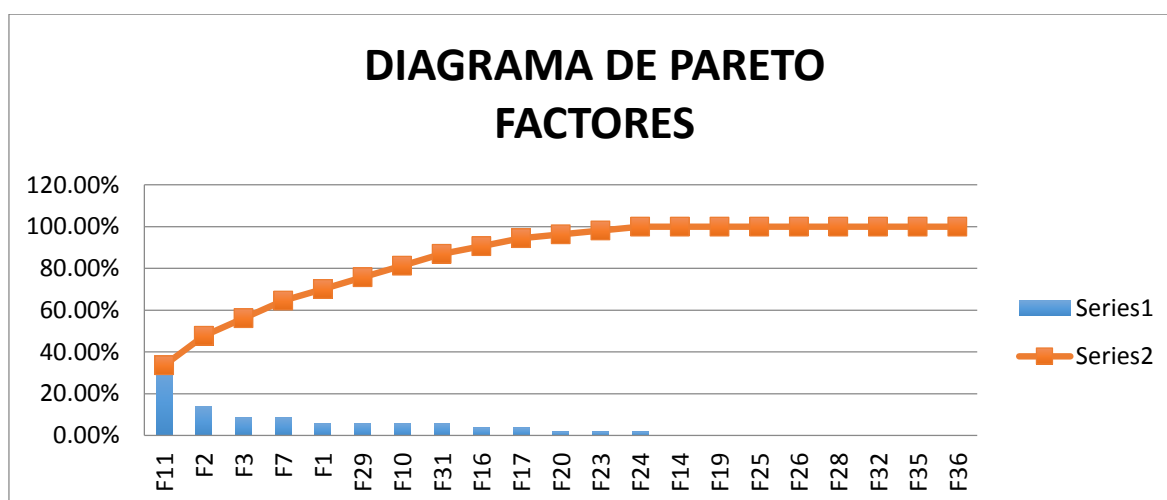


### 3.3.5.5. Pareto

**Tabla N° 23: Grados de importancia de factores**

Actividad	Código	Factores	Grado Importancia	%	Acum. %
F11	P4 O6	Entrega de local a destiempo	0.3364	33.64%	33.64%
F2	P1 O1	Inexistencia del área de recursos humanos	0.1402	14.02%	47.66%
F3	P1 O4	Procedimiento no documentado	0.0841	8.41%	56.07%
F7	P3 O1	Lista de clientes morosos desactualizada	0.0841	8.41%	64.49%
F1	P1 O1	Carencia de Manual de Organización y Funciones (MOF)	0.0561	5.61%	70.09%
F29	P12 O4	Retraso en aprobación de presupuestos	0.0561	5.61%	75.70%
F10	P4 O5	Retraso en la entrega del contrato al cliente	0.0561	5.61%	81.31%
F31	P12 O6	Retraso en la ejecución de mantenimiento	0.0561	5.61%	86.92%
F16	P7 O4	Falta de definición de plazos	0.0374	3.74%	90.65%
F17	P7 O6	Retraso en la firma de contrato	0.0374	3.74%	94.39%
F20	P9 O3	Inadecuada comunicación supervisor-personal	0.0187	1.87%	96.26%
F23	P10 O7	Poca intervención del proveedor en la definición del contrato	0.0187	1.87%	98.13%
F24	P10 O7	Retraso en firma de contrato	0.0187	1.87%	100.00%
F14	P6 O1	Falta de verificación de requerimientos	0.0000	0.00%	100.00%
F19	P8 O5	Falta de verificación de depósitos	0.0000	0.00%	100.00%
F25	P11 O2	Programación de actividades inadecuada	0.0000	0.00%	100.00%
F26	P11 O2	Elección de actividades ineficiente	0.0000	0.00%	100.00%
F28	P11 O6	Firma de contrato sin antelación	0.0000	0.00%	100.00%
F32	P13 O2	Retraso en solicitar propuestas de diseño	0.0000	0.00%	100.00%
F35	P14 O5	Falta de control presupuestario	0.0000	0.00%	100.00%
F36	P15 O1	Incorrecta programación de Junta de Propietarios	0.0000	0.00%	100.00%
<b>TOTAL ACTIVIDAD</b>			<b>1.00</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 55: Diagrama de Pareto**


**Fuente:** Elaboración propia

Luego de obtener el peso de cada uno de los factores con ayuda de la matriz semicuantitativa, estos son ordenados de forma descendente y se halla un acumulado en porcentaje; de acuerdo al cuadro descrito anteriormente.

A partir de dicho cuadro, se afirma que los factores con los que se trabajarán en adelante son aquellos que pertenecen al 80% acumulado; es decir: Entrega de local a destiempo. Inexistencia del área de recursos humanos. Procedimiento no documentado. Lista de clientes morosos desactualizada. Carencia de Manual de Organización y Funciones y Retraso en la aprobación de presupuestos; con un porcentaje de 33.64%, 14.02%, 8.41%, 8.41%, 5.61% y 5.61% respectivamente. En cambio, aquellos que obtuvieron un peso menor; por razones prácticas no serán prioritarias ni tomadas en cuenta en el desarrollo de la presente.

### 3.3.6.

### Diagnóstico Six Sigma

A partir de las herramientas utilizadas como la matriz semicuantitativa y Pareto, se seleccionaron las operaciones más críticas; las mismas que serán desarrolladas en las etapas de la metodología DMAIC.

Por otro lado, para interpretar el resultado obtenido como Índice de capacidad (Cp), es necesario revisar la tabla líneas abajo.

**Tabla N° 24: Interpretación del índice Cp**

Valor	Interpretación el índice Cp.
< 1.0	Proceso incapaz
Entre 1.0 - 1.33	Proceso apenas incapaz
> 1.33	Proceso de capaz

Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.6.1. Alquiler de local: Entrega de local o locales al cliente (P406)

a) Capacidad de la Entrega de local o locales al cliente

i. Prueba de normalidad

Se tomó el tiempo que toma gestionar la entrega de un local al cliente, en el caso de un alquiler.

**Tabla N° 25: Tiempo promedio en horas de la operación de Entrega de local al cliente**

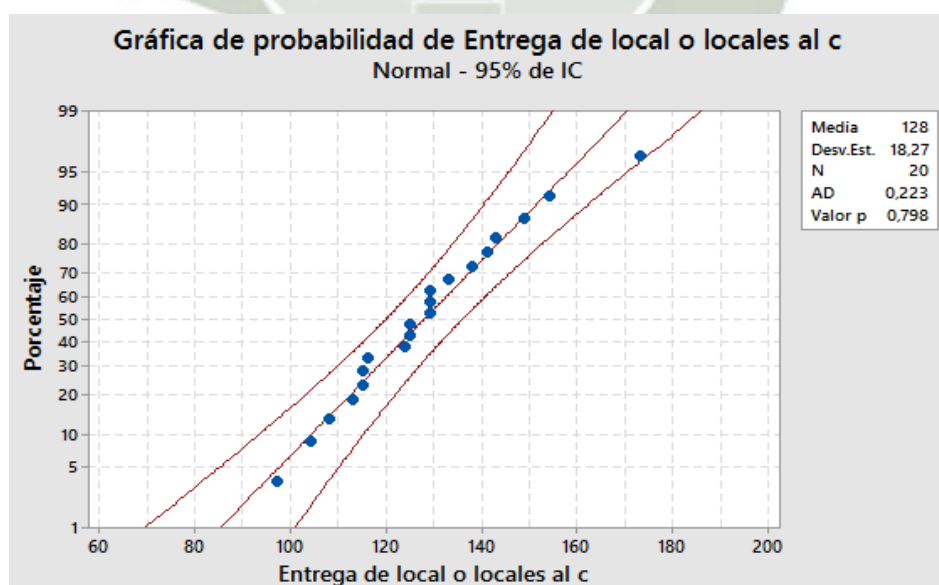
Contratos	Tiempo promedio (horas)
C1	115
C2	154
C3	173



C4	104
C5	125
C6	149
C7	143
C8	129
C9	141
C10	129
C11	133
C12	97
C13	115
C14	113
C15	108
C16	124
C17	116
C18	125
C19	138
C20	129

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 56: Probabilidad de la operación de Alquiler de local al cliente**



Fuente: Elaboración propia



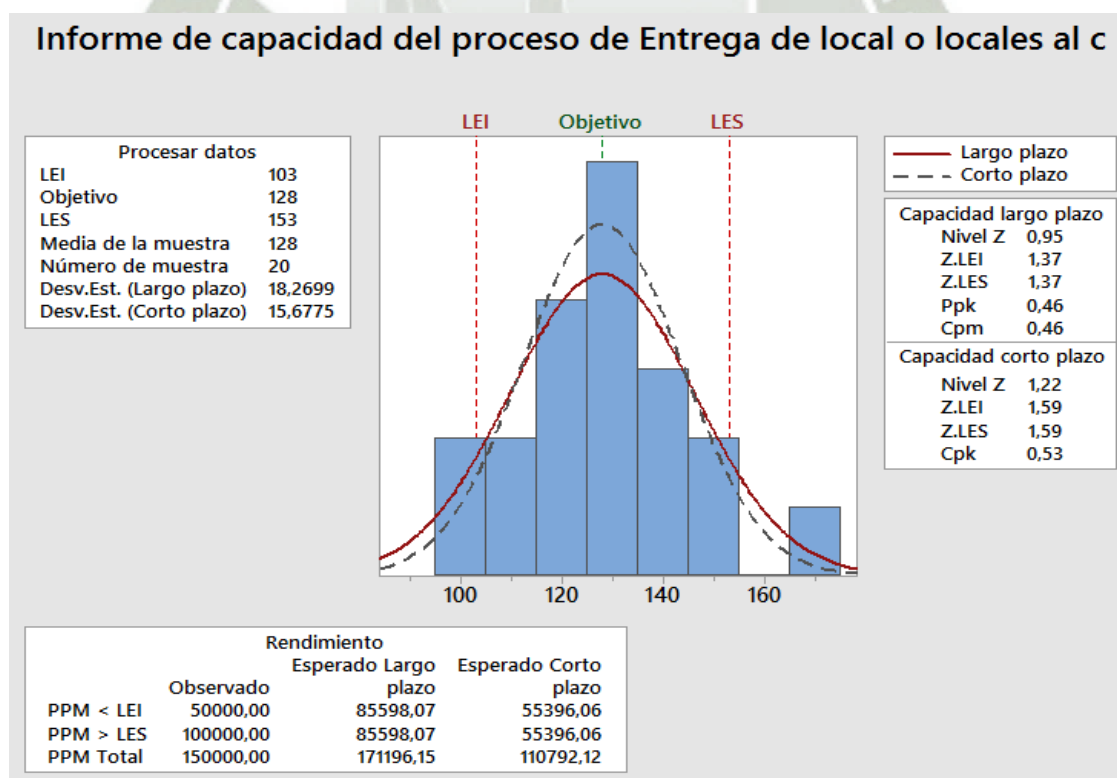
Se puede apreciar que los valores siguen una distribución normal, debido que el Valor p (0.798) es mayor al nivel de significancia.

## ii. Valor de Cp

En el caso de la capacidad de proceso se obtiene un valor de 0.46, lo cual indica que dicha operación es considerada incapaz (Tabla N°24) y se debe considerar mejoras.

Por otro lado, el valor de PPM es de 110,792.12, lo cual indica que de cada millón de entregas de locales por alquiler; esta cantidad sobrepasará de los límites especificados (superior e inferior).

**Figura N° 57: Capacidad de la operación de Entrega de local al cliente**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.6.2. Selección de personal: Definir el puesto de trabajo (P101)

#### a) Capacidad de Evaluación

##### i. Prueba de normalidad

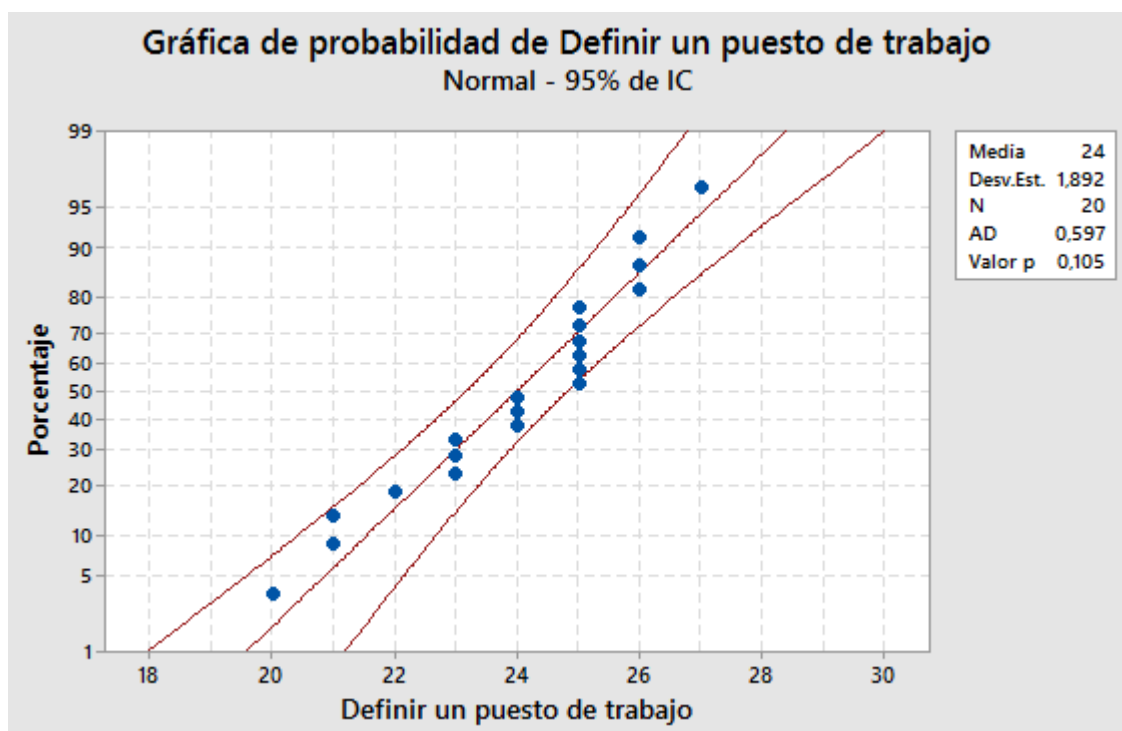
Se tomó el tiempo que toma definir los puestos de trabajo, en el proceso de Selección de personal.

**Tabla N° 26: Tiempo promedio en horas de los procesos**

<b>Personal</b>	<b>Tiempo promedio (horas)</b>
P1	21
P2	21
P3	25
P4	25
P5	20
P6	23
P7	24
P8	25
P9	25
P10	27
P11	25
P12	22
P13	26
P14	24
P15	25
P16	26
P17	23
P18	26
P19	23
P20	24

**Fuente: Elaboración propia**

**Figura N° 58: Probabilidad de la operación de Definir un puesto de trabajo**



Fuente: Elaboración propia

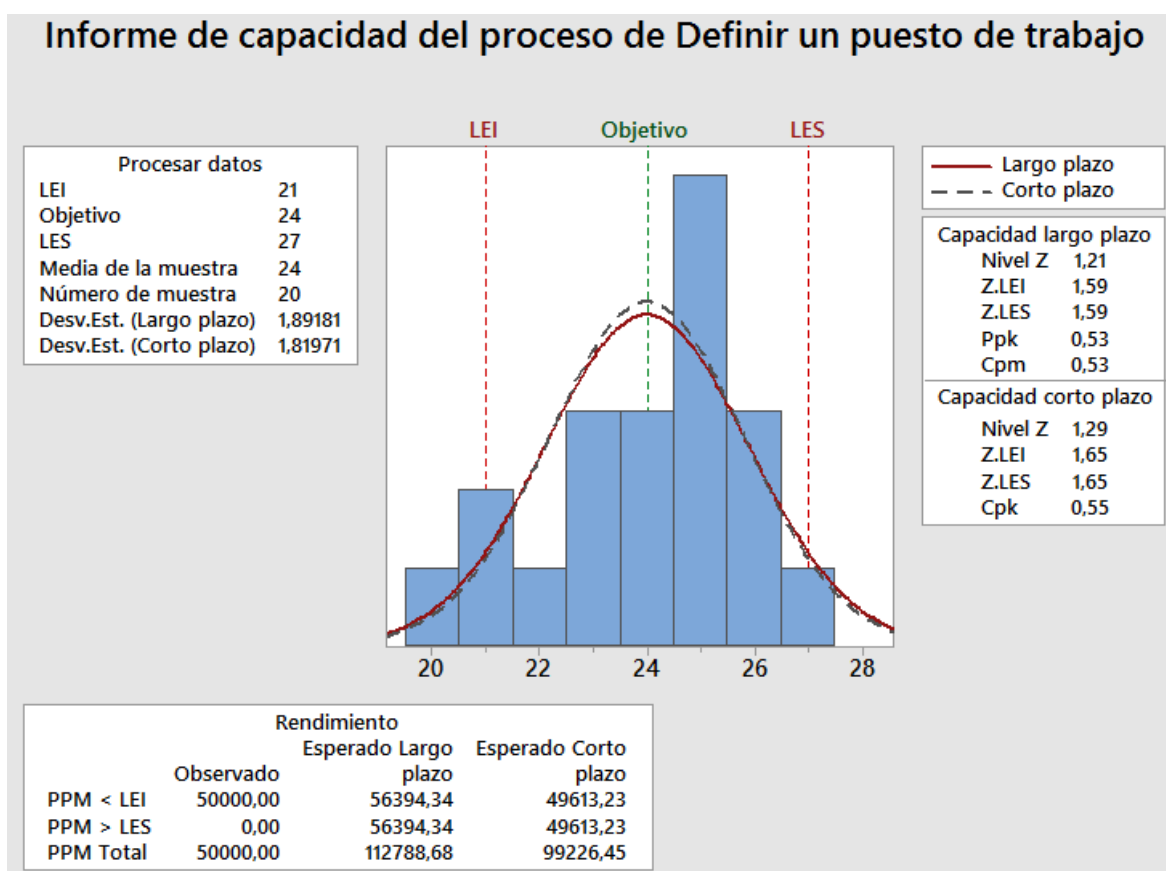
Se puede apreciar que los valores siguen una distribución normal, debido que el Valor p (0.105) es mayor al nivel de significancia.

## ii. Valor de Cp

En el caso de la capacidad de proceso se obtiene un valor de 0.53, lo cual indica que dicha operación es considerada incapaz (Tabla N° 24) y se debe considerar mejoras.

Por otro lado, el valor de PPM es de 99.226.45 lo cual indica que de cada millón de definiciones de puestos de trabajo vacante; esta cantidad sobresaldrá de los límites especificados (superior e inferior).

Figura N° 59: Capacidad de la operación de Definir un puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia



### 3.3.6.3. Selección de personal: Evaluación (P104)

#### a) Capacidad de Evaluación

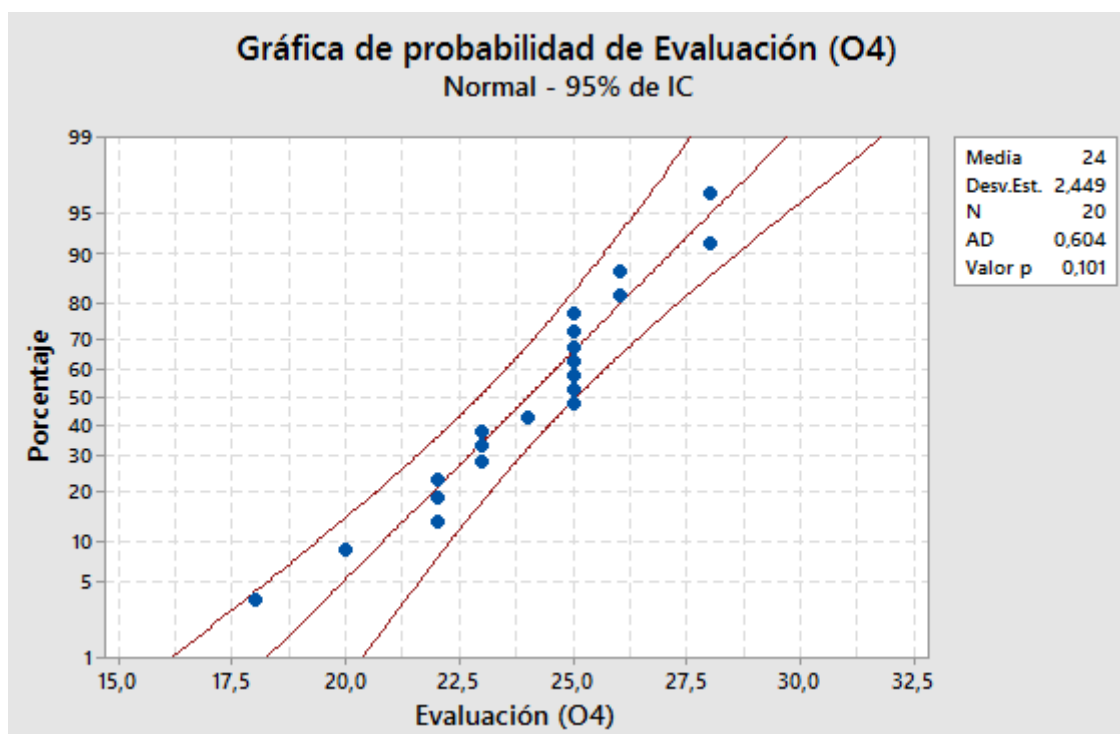
##### i. Prueba de normalidad

Se tomó el tiempo que toma la evaluación, en el proceso de Selección de personal.

**Tabla N° 27: Tiempo promedio en horas de la operación de Evaluación**

Personal	Tiempo promedio (horas)
P1	25
P2	22
P3	25
P4	23
P5	20
P6	26
P7	25
P8	28
P9	24
P10	28
P11	18
P12	23
P13	25
P14	26
P15	25
P16	22
P17	23
P18	22
P19	25
P20	25

**Fuente: Elaboración propia**

**Figura N° 60: Probabilidad de la operación de Evaluación**


Fuente: Elaboración propia

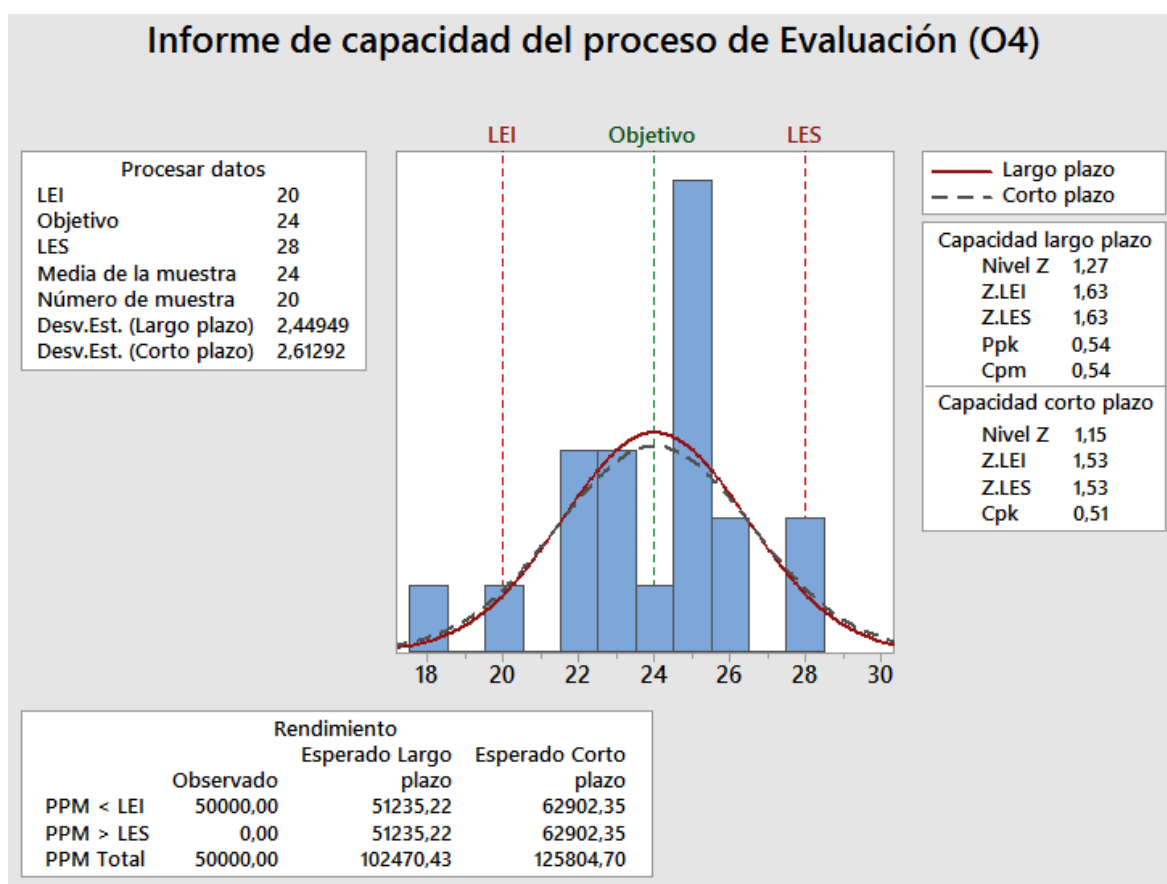
Se puede apreciar que los valores siguen una distribución normal, debido que el Valor p (0.101) es mayor al nivel de significancia.

## ii. Valor de Cp

En el caso de la capacidad de proceso se obtiene un valor de 0.54, lo cual indica que dicha operación es considerada incapaz (Tabla N°24) y se debe considerar mejoras.

Por otro lado, el valor de PPM es de 125.804.70 lo cual indica que de cada millón de evaluaciones al personal postulante; esta cantidad sobrepasará de los límites especificados (superior e inferior).

**Figura N° 61: Capacidad de la operación de Evaluación**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.6.4. Cobranza de gastos comunes: Elaborar una lista de clientes morosos (P301)

a) Capacidad de la elaboración una lista de clientes morosos

i. Prueba de normalidad

Se tomó el tiempo que toma elaborar una lista de clientes morosos, para llevar a cabo el proceso de Cobranza de gastos comunes.

**Tabla N° 28: Tiempo promedio en horas de la Elaboración de una lista de clientes morosos**

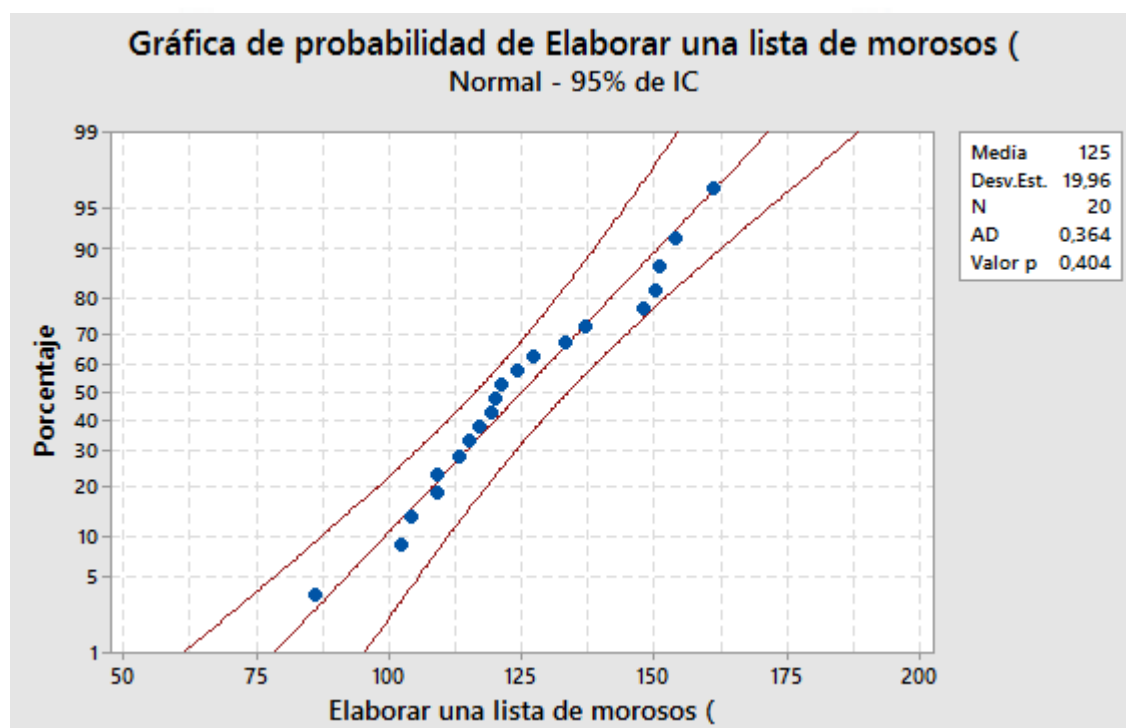
Meses	Tiempo (horas)
M1	133
M2	115
M3	120
M4	109
M5	161
M6	109
M7	148
M8	102
M9	104
M10	154
M11	151
M12	117
M13	137
M14	121
M15	124
M16	127



M17	119
M18	113
M19	86
M20	150

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 62: Probabilidad de la operación de Elaboración de una lista de clientes morosos**



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los valores siguen una distribución normal, debido a que el Valor p (0.404) es mayor al nivel de significancia.

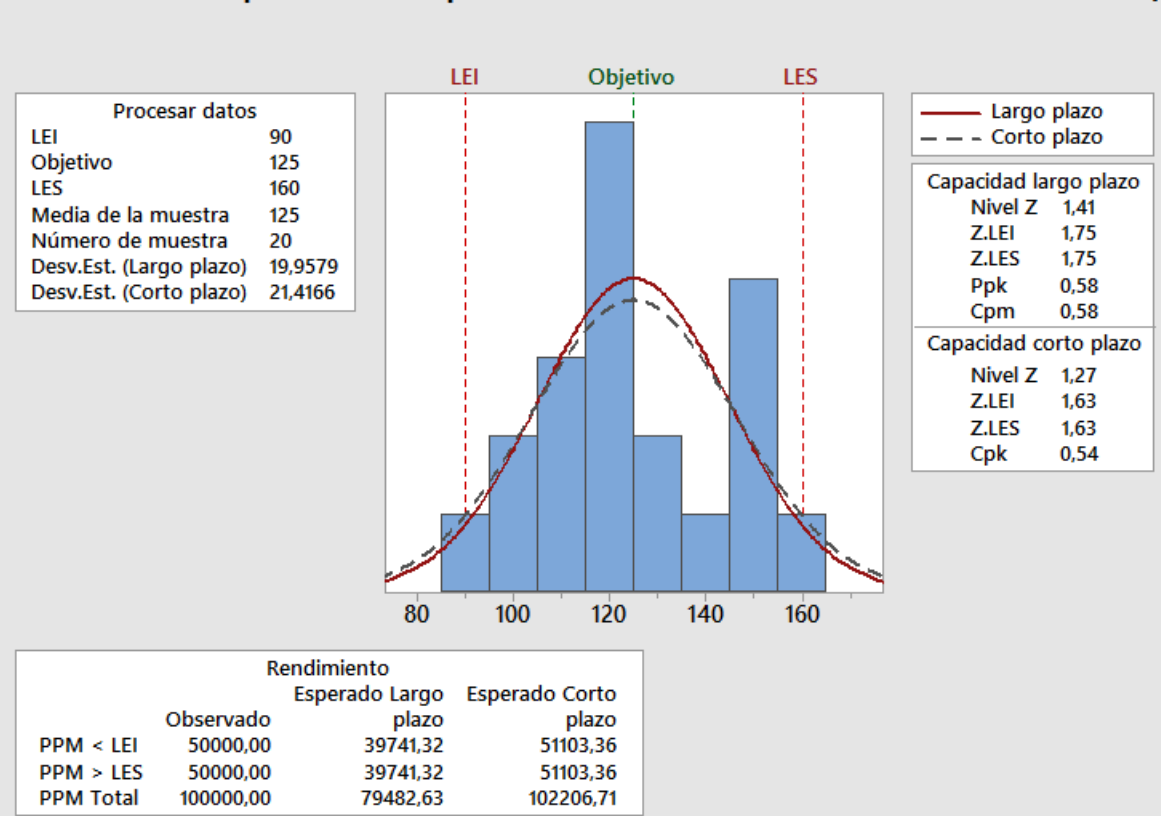
## ii. Valor de Cp

En el caso de la capacidad de proceso se obtiene un valor de 0.58, lo cual indica que dicha operación es considerada incapaz (Tabla N°24) y se debe considerar mejoras.

Por otro lado, el valor de PPM es de 102.206.71, lo cual indica que de cada millón de elaboraciones de lista de clientes morosos; esta cantidad sobrepasará de los límites especificados (superior e inferior).

**Figura N° 63: Capacidad de la operación de Elaboración de una lista de clientes morosos**

### Informe de capacidad del proceso de Elaborar una lista de morosos (



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.6.5. *Mantenimiento de local: Evaluación y aprobación de presupuesto final (P1204)*

a) Capacidad de la Evaluación y aprobación de presupuesto final

i. Prueba de normalidad

Se tomó el tiempo que toma la evaluación y aprobación de presupuestos final, para el desarrollo del Mantenimiento de un local.

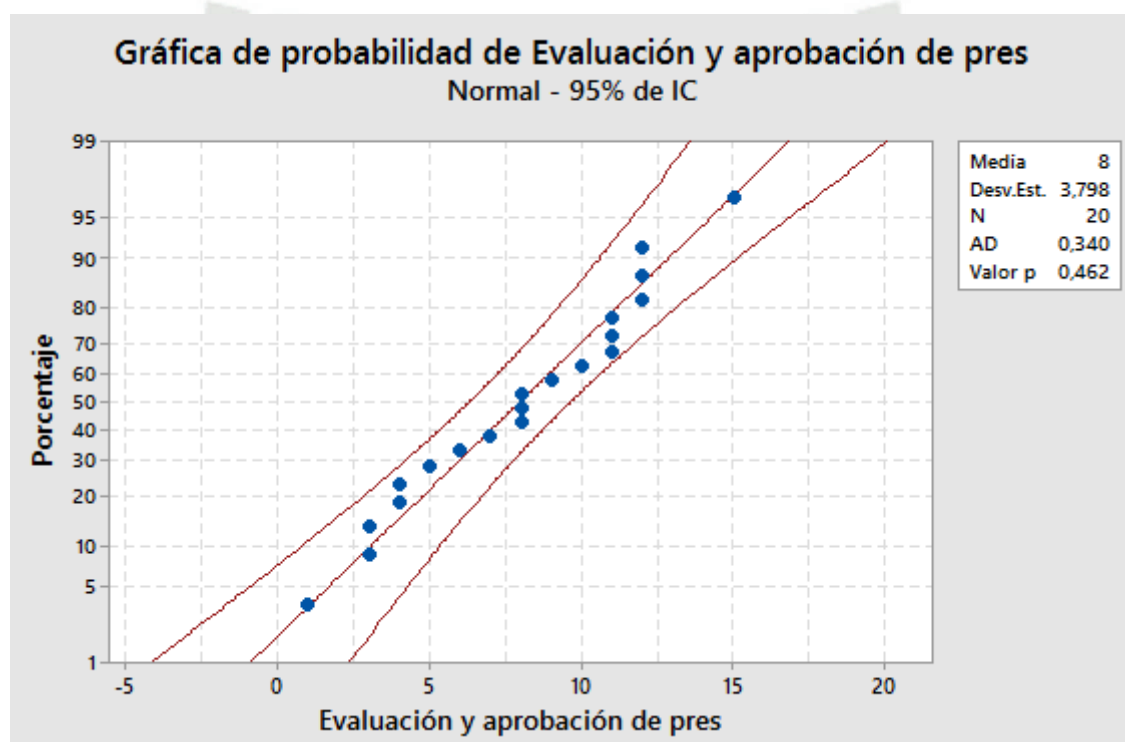
**Tabla N° 29: Tiempo en horas de la operación de Evaluación y aprobación de presupuesto final**

Mantenimiento	Tiempo promedio (horas)
M1	3
M2	8
M3	4
M4	7
M5	6
M6	12
M7	10
M8	8
M9	5
M10	9
M11	11
M12	8
M13	1
M14	15
M15	12
M16	11

M17	12
M18	11
M19	3
M20	4

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 64: Probabilidad de la operación de Evaluación y aprobación del presupuesto final**



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los valores siguen una distribución normal, debido que el Valor p (0.462) es mayor al nivel de significancia.



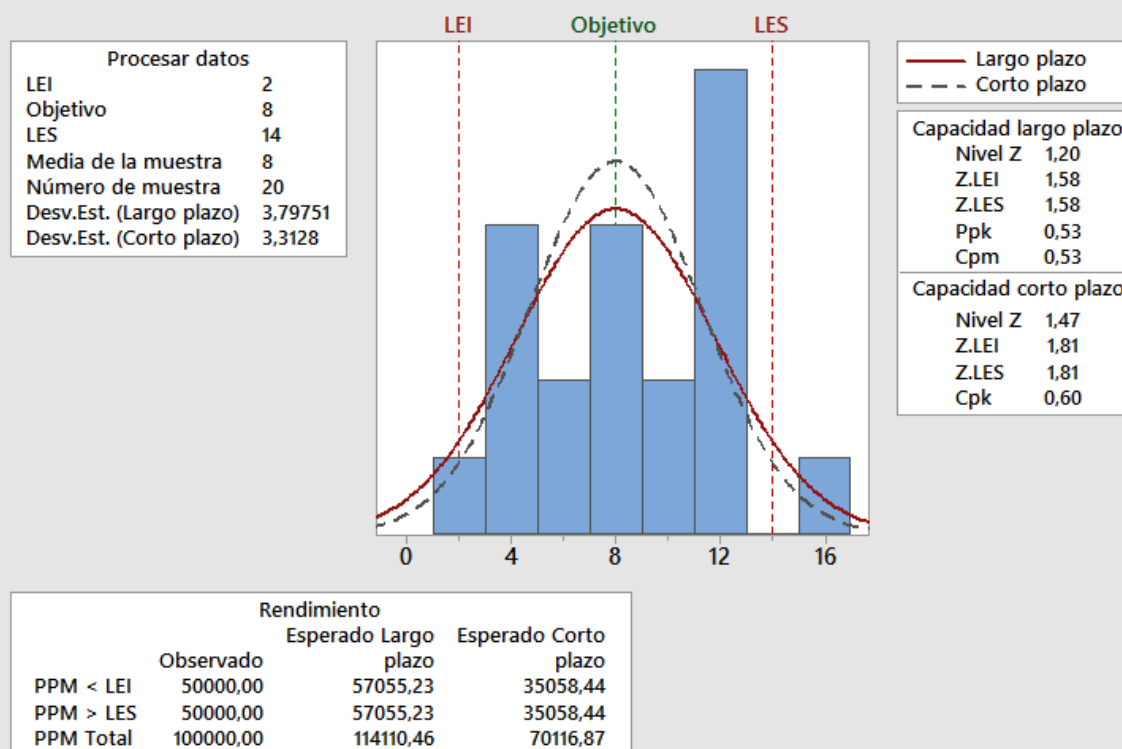
## ii. Valor de Cp

En el caso de la capacidad de proceso se obtiene un valor de 0.53, lo cual indica que dicha operación es considerada incapaz (Tabla N°24) y se debe considerar mejoras.

Por otro lado, el valor de PPM es de 70,116.87, lo cual indica que de cada millón de presupuestos evaluados; esta cantidad sobresaldrá de los límites especificados (superior e inferior).

**Figura N° 65: Capacidad de la operación de la Evaluación y aprobación del presupuesto final**

### Informe de capacidad del proceso de Evaluación y aprobación de pres



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.6.6. Nivel Six Sigma

El nivel de calidad Sigma señala la cantidad de sigmas, lo que corresponde a la variación del proceso que está incluidas en la mitad de las especificaciones.

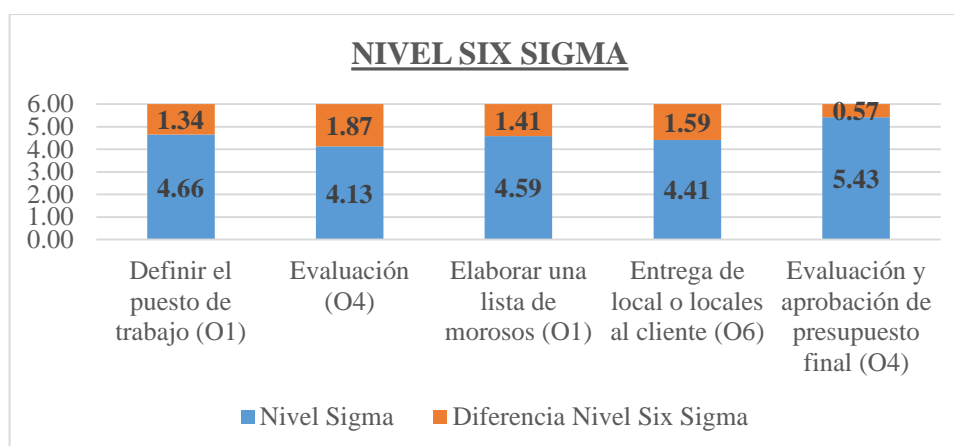
A partir de la fórmula que señala Breyfogle. 1999; se obtiene el nivel sigma de cada uno de las operaciones que se señalan en el punto anterior.

$$0.8406 + 29.37 - 2.221 \ln(\text{PPM})$$

**Tabla N° 30: Nivel Six Sigma de operaciones**

Proceso	Selección de Personal (P1)	Cobranza de gastos comunes (P3)	Alquiler de local (P4)	Mantenimiento de local (P12)	
Operación	Definir el puesto de trabajo (O1)	Evaluación (O4)	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	Entrega de local o locales al cliente (O6)	Evaluación y aprobación de presupuesto final (O4)
Nivel Sigma	4.66	4.13	4.59	4.41	5.43

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 66: Comparación Nivel Six Sigma óptimo**


**Fuente: Elaboración propia**

Posteriormente se medirá la eficiencia y deficiencia de los niveles sigma obtenidos para las operaciones: Definir el puesto de trabajo, evaluación, elaborar una lista de clientes morosos, entrega de local o locales y evaluación y aprobación de presupuesto final. Las mismas que posteriormente serán comparadas con las deficiencias obtenidas por otras herramientas.

**Tabla N° 31: Eficiencia y deficiencia de operaciones, a partir de Six Sigma**

Operación	Definir el puesto de trabajo (O1)	Evaluación (O4)	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	Entrega de local o locales al cliente (O6)	Evaluación y aprobación de presupuesto final (O4)
<b>Eficiencia</b>	77.63%	68.84%	76.53%	73.55%	90.48%
<b>Deficiencia</b>	22.37%	31.16%	23.47%	26.45%	9.52%

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.4. Comparación

Como resultado del comparativo entre el análisis del check list, puntos de mejora, costos y por último nivel six sigma; se obtiene 23.94% como promedio de deficiencias. Obteniendo una deficiencia de 24.67%. 24.55%. 23.94% y 22.59% respectivamente; en donde, notablemente el nivel six sigma advierte un porcentaje menor. Este último es el más preciso; ya que, fue calculado en base a valores históricos (tiempos).

**Tabla N° 32: Comparación de deficiencias entre Check list, costos y nivel six sigma**

Check List (%)	Puntos de Mejora (%)	Costos (%)	Nivel Six Sigma (%)
24.67%	24.55%	23.94%	22.59%

Fuente: Elaboración propia



## Capítulo IV: Propuesta

### 4.1. Desarrollo de la Fase Mejora y Control

#### 4.1.1. Propósito

La propuesta del Plan de Marketing Relacional con el desarrollo de la metodología DMAIC, busca contribuir con el fortalecimiento de la relación empresa-cliente del Centro Comercial Arequipa Norte, lo que a su vez se reflejará en la eficiencia de procesos y reducción costos referidos.

#### 4.1.2. Objetivos

- a. Describir los factores mediante la utilización de herramientas de gestión, como el check list, análisis de costos y cálculo del nivel six sigma.
- b. Describir las actividades de implementación del Plan de Marketing Relacional.
- c. Presentar el presupuesto de implementación del Plan de Marketing Relacional en el Centro Comercial Arequipa Norte.

#### 4.1.3. Descripción de factores

**Figura N° 67: Cuadro descriptivo de la metodología DMAIC en los factores seleccionados**

Proceso	Operación	Factores	Herramienta		Relación
			Metodología DMAIC	Fase Definición	Definir los procesos y operaciones que se requieren mejorar en la empresa, mediante la herramienta de check list.
				Fase Medición	Establecer la eficiencia de los procesos, lo cual refleja la situación actual de la empresa; mediante los puntos de mejora y el análisis de costos.
				Fase Análisis	Determinar las causas significativas; mediante el diagrama semi cuantitativo, diagrama de Pareto y posteriormente el software Minitab para obtener la capacidad de los procesos.
Alquiler de local (P4)	Entrega de local o locales al cliente (O6)	Entrega de local a destiempo	Metodología DMAIC	Fase Mejora	Proponer una estrategia que mejore el servicio prestado al cliente directo
				Fase Control	Formular una estrategia que considere el seguimiento en el desempeño de la misma.

Selección de Personal (P1)	Definir el puesto de trabajo (O1)	Inexistencia del área de recursos humanos	Metodología DMAIC	Fase Mejora	Proponer una estrategia que incluya la implementación del área de recursos humanos.
				Fase Control	Formular una estrategia que considere el seguimiento en el desempeño de la misma.
	Evaluación (O4)	Procedimiento no documentado	Metodología DMAIC	Fase Mejora	Proponer una estrategia que incluya documentar los procedimientos de evaluación de los postulantes.
				Fase Control	Formular una estrategia que considere el seguimiento en el desempeño de la misma.
Cobranza de gastos comunes (P3)	Elaborar una lista de clientes morosos (O1)	Lista de clientes morosos desactualizada	Metodología DMAIC	Fase Mejora	Proponer una estrategia que mejore la comunicación con la empresa de cobranza de gastos comunes.
				Fase Control	Formular una estrategia que considere el seguimiento en el desempeño de la misma.
Selección de Personal (P1)	Definir el puesto de trabajo (O1)	Carencia de Manual de Organización y Funciones (MOF)	Metodología DMAIC	Fase Mejora	Proponer una estrategia que permita documentar el Manual de Organización y Funciones (MOF).
				Fase Control	Formular una estrategia que considere el seguimiento en el desempeño de la misma.

Mantenimiento de local (P12)	Evaluación y aprobación de presupuesto final (O4)	Retraso en aprobación de presupuestos	Metodología DMAIC	Fase Mejora	Proponer una estrategia que permita la evaluación de los presupuestos con antelación.
				Fase Control	Formular una estrategia que considere el seguimiento en el desempeño de la misma.

**Fuente:** Elaboración propia



#### 4.1.4. Estrategias del Marketing Mix

**Figura N° 68: Cuadro de Estrategias del Marketing Mix para los factores seleccionados**

Estrategia	Factor	Responsable	Plan de Acción		Temporalidad
			Objetivo	Recurso	
Producto					
<u>Fase Mejora</u> Reformular el procedimiento de evaluación de postulantes	Procedimiento no documentado	Administrador	Mantener el proceso de Selección de personal controlado	Humano	02 meses, incluyendo la aprobación del Gerente
<u>Fase Control</u> Documentar el proceso de Selección de personal y su verificación					
<u>Fase Mejora</u> Fortalecer la comunicación con la empresa encargada de la cobranza	Lista de morosos desactualizada	Administrador	Obtener información de cobranza en tiempo real	Humano	Mensualmente
<u>Fase Control</u> Documentar el proceso de Cobranza de gastos comunes y su verificación					

Estrategia	Factor	Responsable	Plan de Acción		Temporalidad
			Objetivo	Recurso	
Precio					
<u>Fase Mejora</u> Complementar la evaluación de presupuestos con la elaboración de informes pre y post aprobación	Retraso en aprobación de presupuestos	Jefe de Operaciones	Reducir el tiempo de entrega de local al cliente	Humano	02 horas, evaluando los presupuestos
<u>Fase Control</u> Documentar el proceso de Mantenimiento de local y su verificación					
Promoción					
<u>Fase Mejora</u> Implementar el área de Recursos Humanos	Inexistencia de área de recursos humanos	Administrador	Mejorar la relación trabajador-cliente	Humano	02 semanas, incluyendo la contratación de personal
<u>Fase Control</u> Documentar el área de Recursos Humanos en el MOF y verificar actualizaciones		Asistente Administrativo			

Estrategia	Factor	Responsable	Plan de Acción		Temporalidad
			Objetivo	Recurso	
<u>Fase Mejora</u> Elaborar el Manual de Organización y Funciones	Carencia de MOF	Administrador	Mantener informado al personal y clientes, las funciones de las áreas de la empresa	Humano	02 semanas
<u>Fase Control</u> Documentar las áreas funcionales y verificar actualizaciones		Asistente Administrativo			
Plaza					
<u>Fase Mejora</u> Realizar una adecuada verificación del local	Entrega de local a destiempo	Jefe Comercial	Mejorar el servicio al cliente directo	Humano	01 día, con revisiones periódicas semestrales
<u>Fase Control</u> Documentar el proceso de Alquiler de local y su verificación					

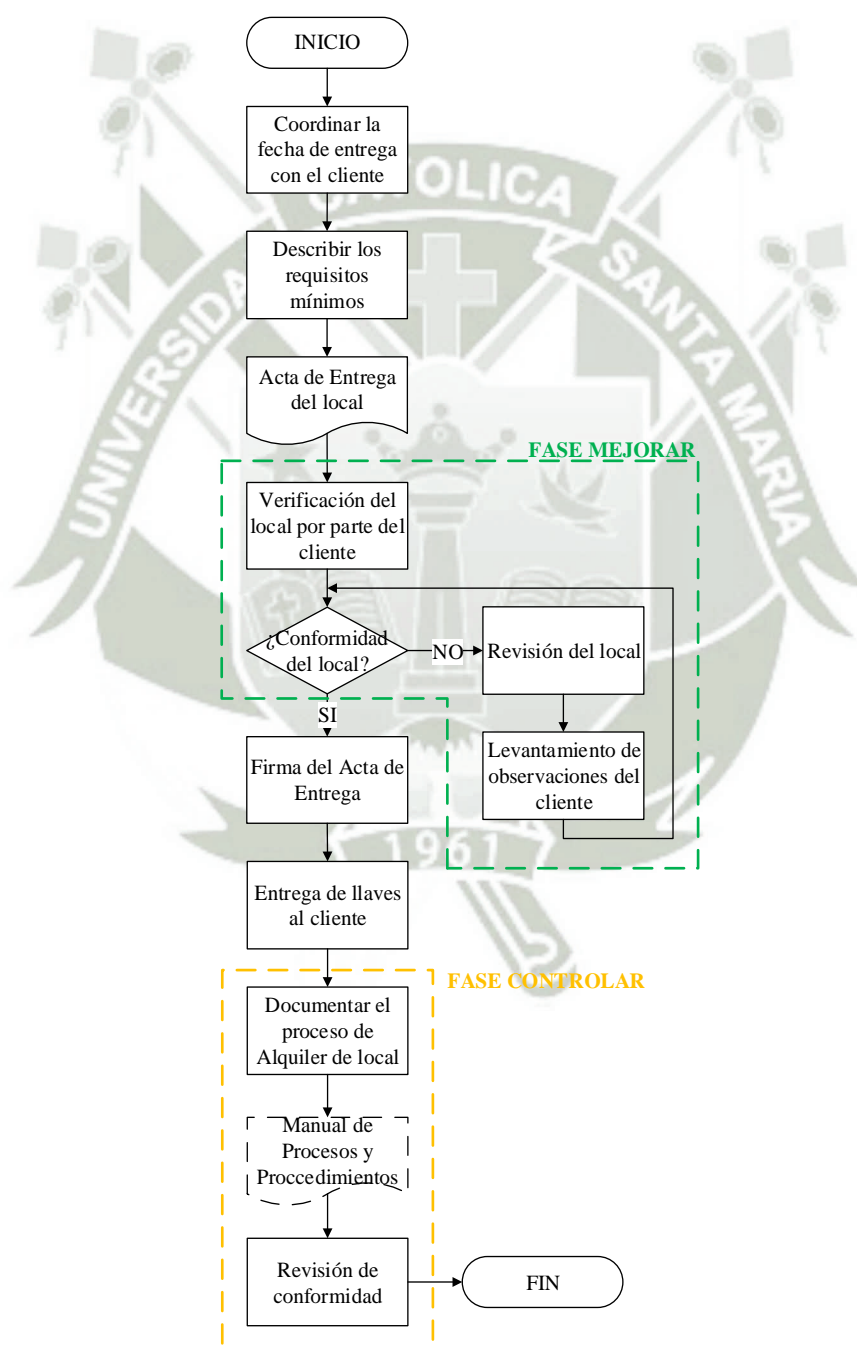
**Fuente:** Elaboración propia

## 4.1.5. Actividades del Marketing Relacional VS Metodología DMAIC

### 4.1.5.1. Entrega de local a destiempo

#### a. Diagrama de flujo

**Figura N° 69: Diagrama de flujo para la mejora de la Entrega de local a destiempo**



**Fuente: Elaboración propia**



b. Descripción de la propuesta

El factor de Entrega de local a destiempo, está vinculado a la sexta y última operación del proceso de Alquiler de local Entrega; dicho factor obtuvo un grado de importancia de 33.64%, mediante el Análisis de Pareto (80-20).

Por lo que, se desarrollará en adelante la herramienta DMAIC, específicamente las fases de Mejora y Control.

- Fase Mejora
  - ✓ Verificación del local por parte del cliente.- El cliente verifica el estado del local (estructura, diseño, detalles) estén acorde al contrato de alquiler.
  - ✓ Levantamiento de observaciones del cliente.- En el caso no se cumplan con lo estipulado en el contrato, se debe dar solución a los problemas que surgieron.
  - ✓ Revisión del local.- Luego de levantar las observaciones, el cliente vuelve a verificar el estado del local y dar su visto bueno para proceder.

Figura N° 70: Formato de Lista de chequeo de conformidad de local

SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.			Lista de Chequeo Conformidad de local		
Razón Social o Nombre:			RUC o DNI:		
Local:			Rubro:		
Fecha Entrega inicial:			Responsable:		
Fecha Entrega posterior a levantamiento de observaciones:					
1. ESTRUCTURA Y DISEÑO	Entrega inicial	Entrega obs.*	3. LIMPIEZA	Entrega inicial	Entrega obs.*
Paredes			Losa		
Losa			Paredes		
Distribución			Techo		
Pintura			Puerta		
2. CONEXIONES	Entrega inicial	Entrega obs.*	4. MOBILIARIO (SI CORRESPONDE)	Entrega inicial	Entrega obs.*
Electricidad			Mesones		
Agua (si corresponde)			Sillas		
Gas (si corresponde)			Muebles bajos		
			Muebles altos		
CODIGOS					
Correcto =		V			
Ajuste =		A			
Reparar =		R			
OBSERVACIONES					

Fuente: Elaboración propia

- Fase Control
  - ✓ Documentar el proceso de Alquiler de local.- Dentro del este proceso se pretende incluir el procedimiento de entrega de local, el mismo que establezca los plazos y responsables; en un Manual de Procesos y Procedimientos.



**Figura N° 71: Manual de Procesos y Procedimientos del Alquiler de local**

SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ALQUILER DE LOCAL	Página 1 de 3 Código: MP-AL-01-2017 Versión: 001
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Determinar los procedimientos que permiten llevar a cabo correctamente el proceso de alquiler de local del Centro Comercial Arequipa Norte.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este manual incluye los procedimientos para el alquiler de locales, el mismo que abarca la identificación de locales disponibles a alquiler hasta la entrega de este al cliente.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>3.1. Alquiler de local.- Espacio pagado por un cliente para un uso específico; en los rubros de strip, calzado, bazar, vestido, comercio, etc.</p> <p>3.2. Contrato de Alquiler.- Documento legal de naturaleza administrativa que regula la relación contractual entre SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO y un cliente (persona natural o jurídica), ya sean públicas o privadas.</p> <p>4. RESPONSABLES</p> <p>4.1. Gerente General</p> <p>Recibir las solicitudes de alquiler de local para ser evaluadas y coordinar con el área comercial, las condiciones relacionadas al precio por m2 y demás.</p> <p>Aprobar las solicitudes de alquiler de local, para proceder con la elaboración del contrato en colaboración con el área legal.</p> <p>4.2. Jefe Comercial</p> <p>Coordinar con el cliente una visita al centro comercial, a fin de definir el local o locales a alquilar y finalmente negociar las condiciones comerciales.</p> <p>Determinar conjuntamente con el gerente general, el precio por m2 final a cotizar con el cliente y las otras condiciones (local, área, plazo, garantía).</p> <p>4.3. Asistente Comercial</p> <p>Elaborar las cotizaciones requeridas, bajo las condiciones finales definidas por el gerente general y el jefe comercial.</p>		



<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ALQUILER DE LOCAL</b>	<b>Página 2 de 3</b> Código: MP-AL-01-2017 Versión: 001
<p><b>5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <p>5.1. Identificación de locales para alquilar.- En esta primera etapa se identifica qué locales están disponibles para alquiler y cumplen con los requerimientos del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe Comercial, Asistente Comercial</li> <li>* Instrumento: Plano, cuadro de arrendamiento</li> <li>* Plazo referencial: En el día</li> </ul> <p>5.2. Definir locales y precio por metro cuadrado.- Esta segunda etapa se refiere a qué local o locales se cotizarán y a qué precio será.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Gerente General, Jefe Comercial</li> <li>* Instrumento: Cuadro de arrendamiento</li> <li>* Plazo referencial: En el día</li> </ul> <p>5.3. Envío de cotización al cliente.- En esta tercera etapa se presenta la cotización o cotizaciones sobre los locales tentativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Asistente Comercial</li> <li>* Instrumento: Correo electrónico</li> <li>* Plazo referencial: En el día</li> </ul> <p>5.4. Evaluación y aprobación de cotización por el cliente.- Esta cuarta etapa consiste en el cliente evalúe la propuesta para posteriormente formalizar su decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Cliente</li> <li>* Instrumento: Correo electrónico, vía telefónica</li> <li>* Plazo referencial: 2 días</li> </ul> <p>5.5. Firma de contrato de alquiler.- Esta quinta etapa consiste en procurar que se firme el contrato, tanto por el cliente como por el (los) representante(s) de la empresa; así mismo se legalicen sus firmas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe Comercial, Gerente General, Cliente</li> <li>* Instrumento: Contrato de alquiler</li> <li>* Plazo referencial: En el día</li> </ul> <p>5.6. Entrega de local o locales al cliente.- En esta sexta y última etapa se debe entregar las llaves del local y firmar al acta de entrega del mismo; con el fin de validar su entrega.</p> <p>Esta etapa es una de las más relevantes; ya que, esta define la calidad de servicio por parte de la empresa. A continuación el desglose de dicha etapa:</p>		

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ALQUILER DE LOCAL</b>	<b>Página 3 de 3</b> Código: MP-AL-01-2017 Versión: 001
<p>5.6.1. Verificación del local por parte del cliente.- El cliente verifica el estado del local (estructura, diseño, conexiones, limpieza y mobiliario) esté acorde al contrato de alquiler.</p> <p>* Responsable: Jefe Comercial, Asistente Comercial</p> <p>* Instrumento: Acta de Entrega, Check List</p> <p>* Plazo referencial: En el día</p> <p>5.6.2. Levantamiento de observaciones del cliente.- En el caso no se cumplan con lo estipulado en el contrato, se debe dar solución a los problemas que surgieron.</p> <p>* Responsable: Jefe Comercial, Asistente Comercial</p> <p>* Instrumento: --</p> <p>* Plazo referencial: En el día</p> <p>5.6.3. Revisión del local.- Luego de levantar las observaciones, el cliente vuelve a verificar el estado del local y dar su visto bueno para proceder.</p> <p>* Responsable: Jefe Comercial, Asistente Comercial</p> <p>* Instrumento: Check List</p> <p>* Plazo referencial: En el día</p>		

**Fuente: Elaboración propia**

- ✓ Revisión de conformidad.- Se pretende hacer revisiones periódicas si hubiese alguna adición o modificación.

**Figura N° 72: Formato de Conformidad del Manual de Procesos y Procedimientos**

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>		<b>CONFORMIDAD DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
Proceso: Alquiler de local		Código MPP: MP-AL-01-2017	
Área: Comercial		Fecha:	
Responsable:			
<b>Cumplimiento con..</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.- Objetivo de acuerdo al MPP			
2.- Responsabilidades de acuerdo al MPP			
3.- Plazo referencial de acuerdo al MPP			
4.- Temporalidad de acuerdo al MPP			
5.- Regularización de documentos			
6.- Adecuado manejo de instrumentos			
Observaciones			
_____ Administrador		_____ Responsable	

**Fuente: Elaboración propia**





## d. Presupuesto de Implementación

**Tabla N° 33: Presupuesto para la mejora de la Entrega de local a destiempo**

Actividad	Unidad	Cantidad	Frecuencia	S/	
				C.U.	C.T.
Verificación del local por parte de cliente	Trabajador	1	2	25.00	50.00
Revisión del local	Trabajador	1	1	18.75	18.75
Levantamiento de observaciones del cliente	Trabajador	1	1	150.00	150.00
Documentar el proceso de Alquiler de local	Trabajador	1	1	200.00	200.00
Revisión de conformidad	Trabajador	1	2	50.00	100.00
<b>TOTAL</b>				443.75	518.75

Fuente: Elaboración propia

## e. Modelamiento de indicadores

**Tabla N° 34: Meta Incremento de la mejora en la Entrega de local a destiempo**

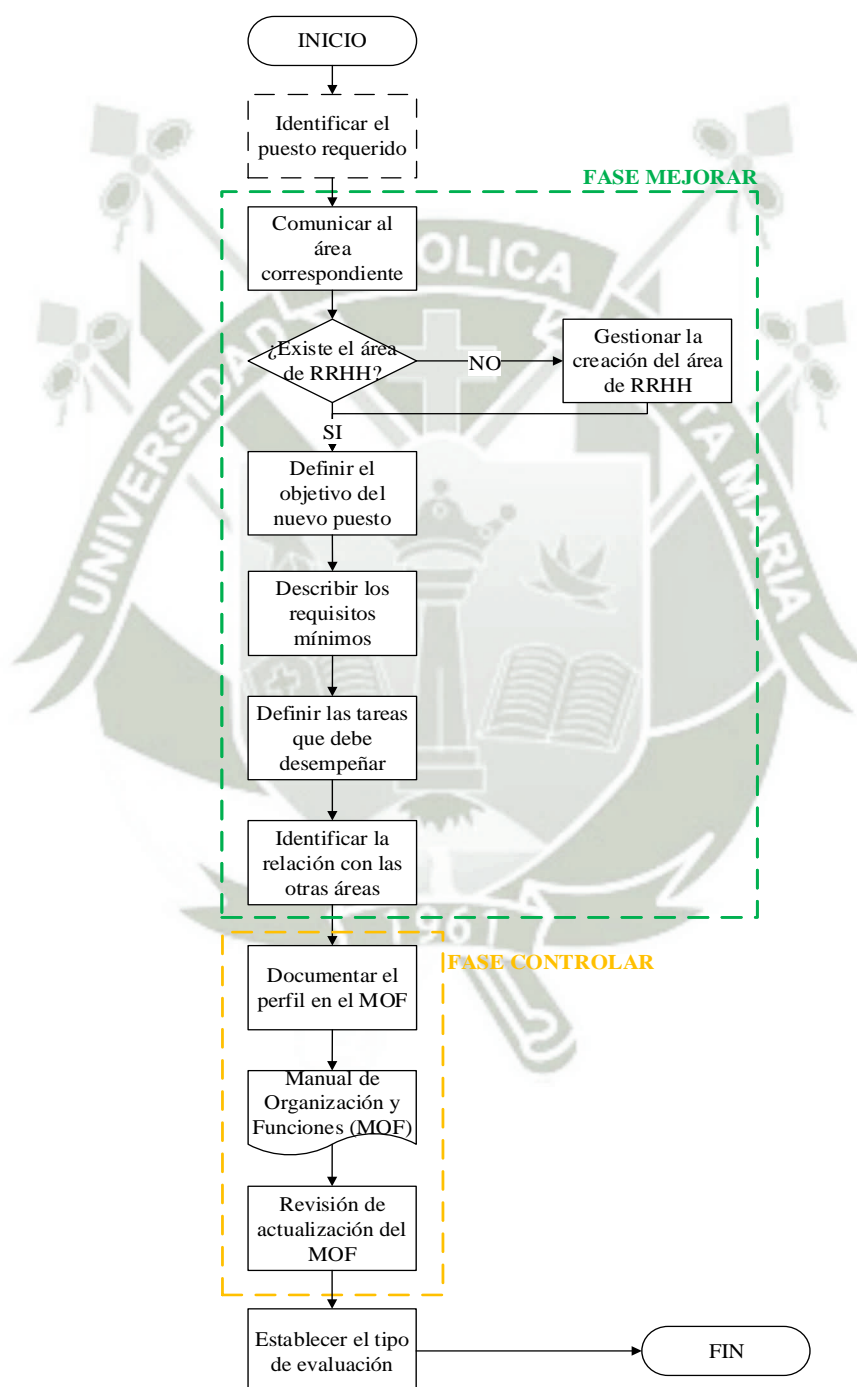
Indicador del factor	%	
	Ejecutado	Meta Incremento
Porcentaje de cumplimiento de plazos para entrega de local al cliente	50%	16%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5.2. *Inexistencia de área de recursos humanos*

a. Diagrama de flujo

**Figura N° 74: Diagrama de flujo para la mejora de la Inexistencia de área de Recursos Humanos**



**Fuente: Elaboración propia**

b. *Descripción de la propuesta*

El factor Inexistencia del área de Recursos Humanos, está vinculado al proceso de Selección de Personal y operación de Definir puesto de trabajo; dicho factor obtuvo un grado de importancia de 14.02%, mediante el Análisis de Pareto (80-20).

Por lo que, se desarrollará en adelante la metodología DMAIC de Six Sigma, específicamente las fases de Mejora y Control.

- Fase Mejora
  - ✓ Comunicar al área correspondiente.- Se comunicará el puesto requerido al área de RRHH, la misma que debe implementarse para que lleve a cabo las siguientes operaciones.
  - ✓ Gestionar la creación del área de RRHH.- Administrar los recursos necesarios para la creación de dicha área.
  - ✓ Definir el objetivo del puesto.- El papel que el nuevo puesto de trabajo desempeña y el objetivo que este cumple en la empresa.
  - ✓ Describir los requisitos mínimos.- Las competencias, nivel de estudios y experiencia de la persona que ocuparía dicho puesto
  - ✓ Definir las tareas que debe desempeñar.- Las actividades habituales que desempeñaría, la periodicidad y el tiempo que toman.
  - ✓ Identificar la relación con las otras áreas.- Áreas con las que se relaciona y de qué tipo es.

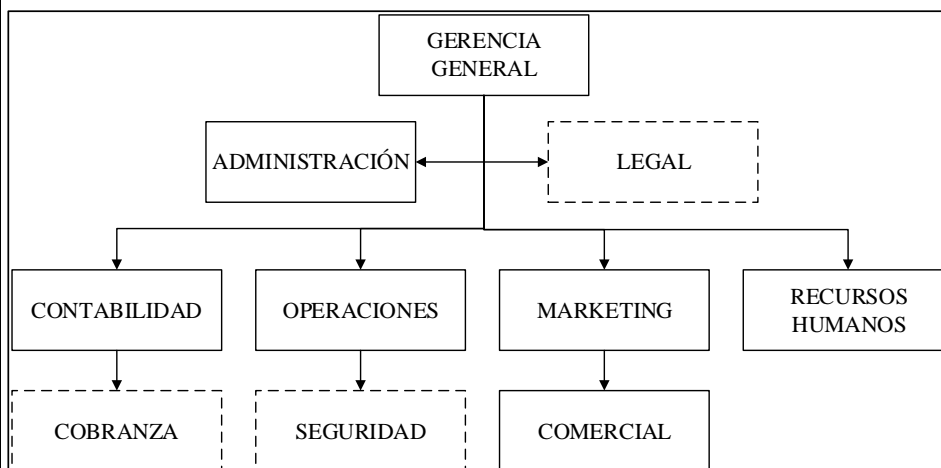
- Fase Controla
  - ✓ Documentar el perfil en el MOF.- Dentro del proceso de Selección de personal se pretende documentar los nuevos perfiles de puesto en un Manual de Organización y Funciones, incluyendo el área de RRHH.





**Figura N° 75: Manual de Organización y Funciones del área de Recursos Humanos**

SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Página 1 de 4 Código: MOF-01-2017 Versión: 001
<p>1. FINALIDAD DEL MANUAL</p> <p>El presente Manual de Organización y Funciones es un instrumento de gestión que describe las funciones de las determinadas áreas de la empresa.</p> <p>Tiene como finalidad :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas de la empresa, determinando los niveles de responsabilidad, las funciones, los delegados a cada tarea descrita y las relaciones entre dichas áreas.</li> <li>b. Definir de forma clara las funciones y la organización.</li> <li>c. Mantener informado al personal acerca de las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas de la empresa, mediante la entrega física del Manual.</li> </ul> <p>2. ALCANCE</p> <p>Las funciones que se especifican en este Manual deben ser cumplidas por todos los trabajadores de la empresa.</p> <p>3. APROBACION</p> <p>El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO será aprobado por el gerente general.</p>		

**4. ESTRUCTURA ORGANICA**


ÁREA	CARGO	CANTIDAD
Gerencia	Gerente	1
Administración	Administrador	1
	Asist. Administrativo	2
Contabilidad	Contador	1
	Asist. Contable	2
Cobranza	Jefe de Cobranza	1
	Asist. de Cobranza	1
Operaciones	Jefe de Operaciones	1
	Asist. Operacional	2
Seguridad	Supervisor de Seguridad	1
	Vigilantes	6
Marketing	Jefe de Marketing	1
	Asist. de Marketing	1
	Corredores	5
Comercial	Jefe Comercial	1
	Asist. Comercial	1
Legal	Abogada	1
	Asist. Legal	1
Recursos Humanos	Jefe de RRHH	1

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>Página 3 de 4</b> Código: MOF-01-2017 Versión: 001
<p>5. AREA DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>5.1. JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>A. OBJETIVO DEL PUESTO</p> <p>Planificar, organizar, controlar y evaluar las actividades relacionadas a la gestión de personal, de acuerdo a las políticas del Centro Comercial.</p> <p>B. FUNCIONES GENERALES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Coordinar las actividades administrativas y de relaciones del área de Recursos Humanos, con la finalidad de mantener un ambiente adecuado y una fuerza laboral eficiente.</li> <li>Reclutar, evaluar, seleccionar personal para la empresa; según el perfil del puesto y en marco de la normativa laboral actual.</li> <li>Elaborar los perfiles de los puestos de trabajo, en base al MOF.</li> <li>Procurar la mejora del clima organizacional, mediante el desarrollo de actividades que promuevan la integración del personal de la empresa.</li> <li>Controlar la asistencia y gestionar las vacaciones del personal.</li> <li>Gestionar el cumplimiento de contratos.</li> <li>Administrar los convenios de prácticas pre y profesionales, incluyendo el proceso de reclutamiento, evaluación y selección.</li> <li>Expedir certificados de trabajo, a los cesantes y practicantes.</li> <li>Registrar en el sistema de la empresa al nuevo personal.</li> <li>Representar a la empresa frente al Ministerio de Trabajo en lo referido a las inspecciones que puedan llevarse a cabo.</li> </ol> <p>C. REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p><u>FORMACION ACADEMICA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Educación: Profesional Universitario en Psicología</li> <li>Capacitación: Diploma Talento Humano, Liderazgo</li> <li>Experiencia: Mínima de 02 años en cargos similares</li> </ol> <p><u>PERSONALIDAD</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aptitudes: Manejo de planes y programas</li> <li>Actitudes: Dinámico, creativo, capacidad para trabajo en equipo</li> <li>Habilidades: Manejo de RRHH, liderazgo, responsabilidad, iniciativa</li> </ol>		



SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Página 4 de 4 Código: MOF-01-2017 Versión: 001
---	---------------------------------------	--

#### D. RELACION CON AREAS DE LA EMPRESA

##### GERENCIA GENERAL

- a) Información completa de personal
- b) Gestionar firma de contratos de personal

##### ADMINISTRACION

- a) Participación en la selección de personal
- b) Coordinación de actividades de mejora del clima laboral

##### CONTABILIDAD

- a) Presentación de record de asistencia del personal
- b) Presentación de planillas de movilidad, sustento caja chica


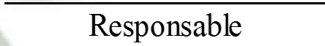


**Fuente:** Elaboración propia



- ✓ Revisión de actualización del MOF.- Se pretende actualizar dicho manual si hubiese alguna adición o modificación.

**Figura N° 76: Formato de Conformidad de MOF del área de Recursos Humanos**

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>		<b>CONFORMIDAD DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	
Puesto: Jefe de Recursos Humanos		Código MOF: MOF-01-2017	
Área: Recursos Humanos		Fecha:	
Responsable:			
<b>Cumplimiento con..</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.- Objetivo de puesto de acuerdo al MOF			
2.- Funciones de acuerdo al MOF			
3.- Requisitos del puesto de acuerdo al MOF			
4.- Relación con las áreas relacionadas de acuerdo al MOF			
5.- Regularización de documentos relacionados			
6.- Plazo de implementación			
Observaciones			
 VºBº		 Responsable	

**Fuente: Elaboración propia**





## d. Presupuesto de Implementación

**Tabla N° 35: Presupuesto para la mejora de la Inexistencia del área de Recursos Humanos**

Actividad	Unidad	Cantidad	Frecuencia	S/	
				C.U.	C.T.
Comunicar al área correspondiente	Trabajador	1	1	6.25	6.25
Gestionar la creación del área de RRHH	Trabajador	1	1	750.00	750.00
Definir el objetivo del nuevo puesto	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Describir los requisitos mínimos	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Definir las tareas a desempeñar	Trabajador	1	1	100.00	100.00
Identificar la relación con las otras áreas	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Documentar el perfil en el MOF	Trabajador	1	1	100.00	100.00
Revisión de actualización del MOF	Trabajador	1	2	150.00	300.00
<b>TOTAL</b>				1,256.25	1,406.25

Fuente: Elaboración propia

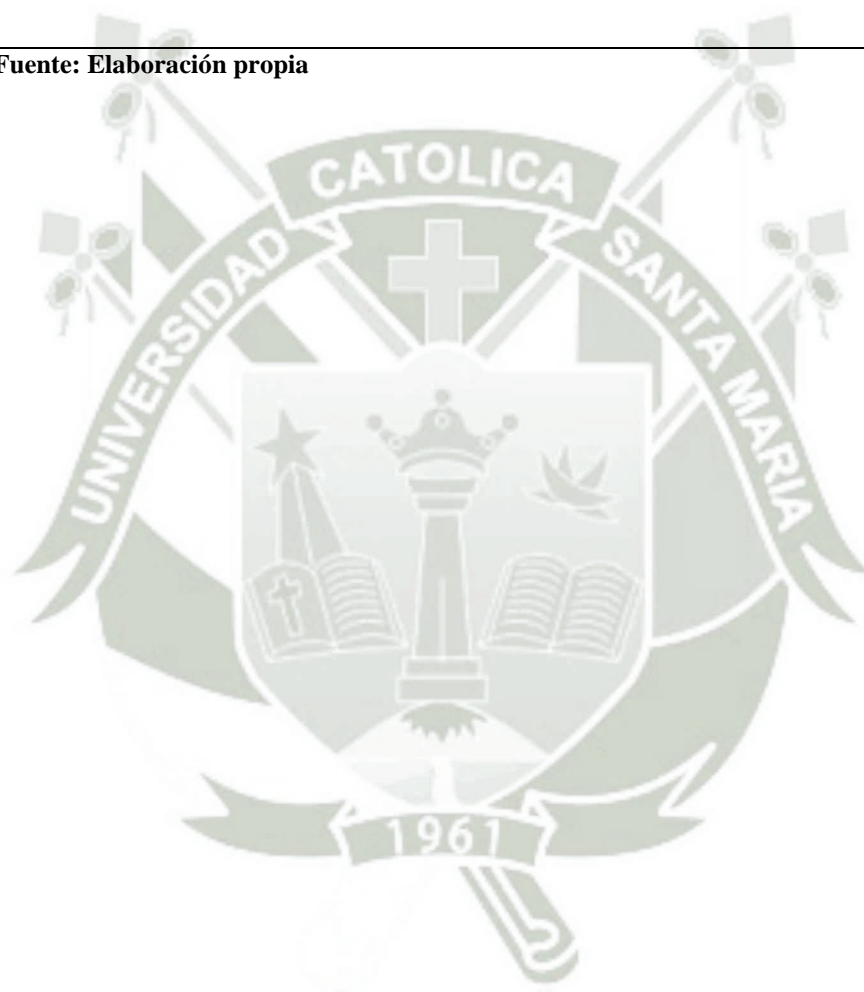


e. Modelamiento de indicadores

**Tabla N° 36: Meta incremento para la mejora de la Inexistencia del área de Recursos Humanos**

Indicador del factor	%	
	Ejecutado	Meta Incremento
Tasa de crecimiento laboral	66.67%	30%

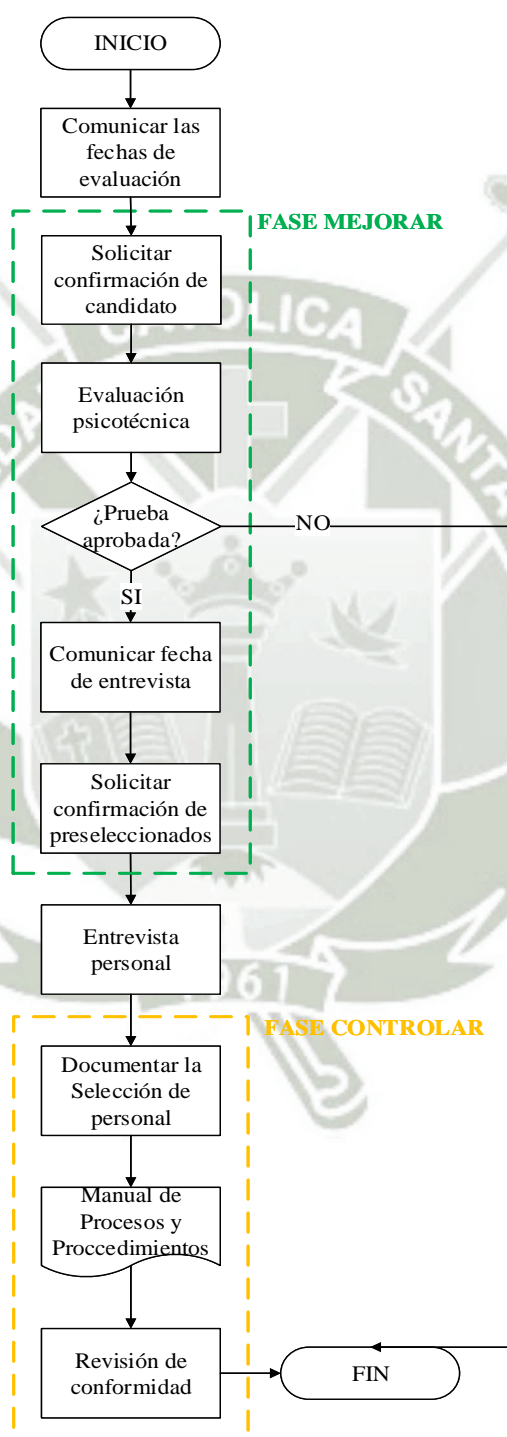
**Fuente:** Elaboración propia



#### 4.1.5.3. Procedimiento no documentado

##### a. Diagrama de flujo

**Figura N° 78: Diagrama de flujo para la mejora del Procedimiento no documentado**



**Fuente: Elaboración propia**

*b. Descripción de la propuesta*

El factor de Inexistencia del área de Recursos Humanos, está vinculado al proceso de Selección de Personal y operación de Evaluación; dicho factor obtuvo un grado de importancia de 8.41%, mediante el Análisis de Pareto (80-20).

Por lo que, se desarrollará en adelante la metodología DMAIC de Six Sigma, específicamente las fases de Mejora y Control.

- Fase Mejora
  - ✓ Solicitar confirmación de candidato.- Luego de comunicar la fecha de las evaluaciones se pretende solicitar la confirmación del postulante a la evaluación psicotécnica.
  - ✓ Evaluación psicotécnica.- Llevada a cabo por el área de RRHH con la finalidad de tener claro el panorama y poder tomar decisiones inmediatas en el caso de que algunos de ellos abandone el proceso.

**Figura N° 79: Test Psicológico**

**TEST PSICOTECNICO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto a postular: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Aptitudes verbales**

**Ortografía**

¿Que series de palabras no contienen ningún error ortográfico?

- a) Expeditivo, zurcir, aviar, contricción.
- b) Baya, inhibición, adherido, estiércol.
- c) Enjuto, inconeso, mexicano, overbooking.
- d) Abaco, cayamiento, exhortante, óbido.

**Definiciones**

Elija la palabra que corresponde a la definición que se expone.

- 1. "Cantidad expresada con cifras"  
a) Monto    b) Guarismo    c) Ciclópeo    d) Ecuación
- 2. "Imponer un castigo"  
a) Infracción    b) In fraganti    c) Infligir    d) Implorar

**Sinónimos y antónimos**

Busque la palabra cuyo significado se parece más a la primera palabra.

- 1. Horadar            Tapar    Dispersar    Vagabundear    Taladrar.
- 2. Rúbrica            Rústica    Firma    Clamor    Ruego

**Test de Aptitud numérica**

**Operaciones de cálculo**

Resuelva las siguientes operaciones e indique cuál de las opciones es la correcta.

- 1.  $42 + 30 + 18 =$   
a) 90                      b) 93  
c) 80                      d) 85



### Matrices

Señale en cada caso si la totalidad de las sumas está bien hecha (B) o por el contrario hay algún error (M).

17	45	7	68
20	10	35	65
9	12	16	37
46	67	58	170

B M

### Agilidad mental numérica

¿Cuál es el resultado de multiplicar 5 por su triple?

- a) 15      b) 45  
c) 75      d) 55

### Test de razonamiento

#### A) Razonamiento verbal

#### Analogías

1. España es a español como Dinamarca es a:

- a) Suizo      b) Dinamarqués      c) Danés      d) Dinar

2. Locutor es a emisor como oyente es a:

- a) Receptor      b) Canal      c) Mensaje      d) Medio

### Palabras no relacionadas

Señale la palabra que no está relacionada.

1. ¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con las restantes?

- ☐ LEÓN    ☐ GUEPARDO    ☐ TIGRE    ☐ PUMA    ☐ LOBO    ☐ LEOPARDO

2. ¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con el resto?

- ☐ Ordenanza    ☐ Escriba    ☐ Secretario    ☐ Amanuense    ☐ Copista

## B) Razonamiento abstracto

### Series de figuras

Elija la figura que completa la serie.



☐ a ☐ b ☐ c ☐ d

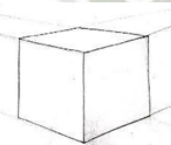


### Figuras no relacionadas

Elija la figura de cada serie que no pertenece al grupo.



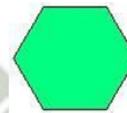
A



B



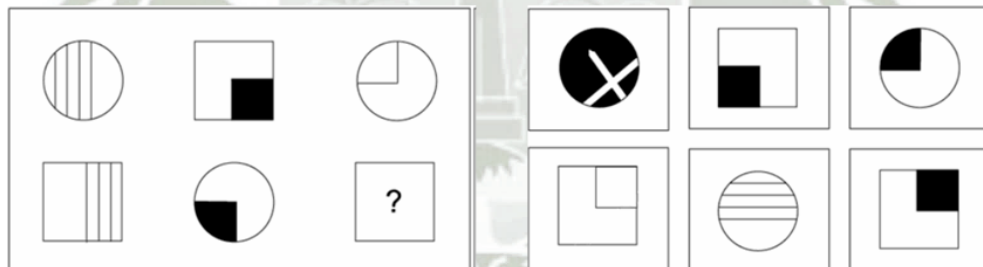
C



D

### Matrices

Señale la figura que completaría el espacio en blanco.



## C) Razonamiento lógico

### Equivalencias y sustituciones

1. Sabiendo que  $a = 2$ ,  $b = 3$ ,  $c = 4$ ,  $d = 5$ ,  $e = 6$ ,  $f = 7$  y  $g = 8$ , ¿qué número resulta de la serie c-g-e-b-f-a-d?

- a) 4638275 b) 4863725  
c) 8467352 d) 4867325

### Pensamiento lógico-analítico

Completa el siguiente cuadro con los nombres de los profesores, las asignaturas que imparten, el curso que le corresponde a cada uno y la planta en que dan clase, teniendo en cuenta las pistas que se ofrecen a continuación.

1. El profesor que da MATEMÁTICAS no se llama MANUEL.
2. JOSÉ da clase al curso de 2º DE ESO, que no está en la PLANTA BAJA.
3. ANTONIO da clases en la PRIMERA PLANTA, pero no da la asignatura de LENGUA.
4. Los alumnos de QUINTO CURSO están en la TERCERA PLANTA.
5. ANDRÉS no imparte MATEMÁTICAS ni INGLÉS.
6. El profesor que da clases de HISTORIA está en la SEGUNDA PLANTA.
7. Los alumnos de la PLANTA BAJA no son de SEXTO CURSO ni de QUINTO.
8. Los alumnos de la TERCERA PLANTA tienen clase con ANDRÉS, pero no están en 1º DE ESO.

NOMBRE	CURSO	ASIGNATURA	PLANTA

### D) Razonamiento numérico

#### Series de letras.

Señale la letra que continuaría la serie.

1. A E I M P T ... a) V b) X c) W d) Y
2. D F G I J K M N Ñ O ... a) P b) Q c) R d) S

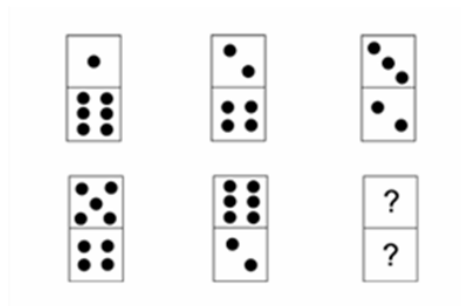
#### Alfanuméricas

Señale la opción que completaría la serie.

1. f 18 i 14 l 10 ñ 6
- a) 3, p b) r, 1 c) q, 2 d) t, 3

### Dominó

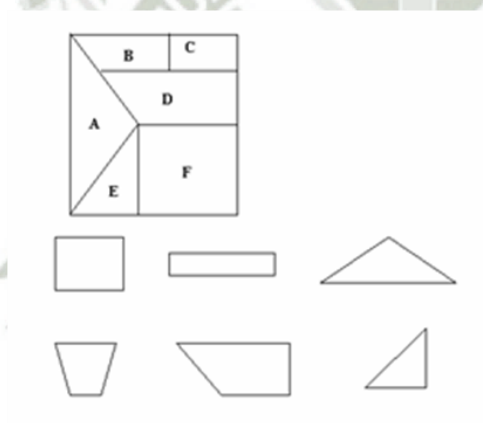
Elija la opción que completa la serie.



### E) Razonamiento espacial

#### Rotación de figuras

Señale las figuras que sean exactamente iguales al modelo a pesar de estar en otra posición. Es, decir aquellas que podrían superponerse.



### Cuentacubos

Señale cuántos cubos hay en cada figura.

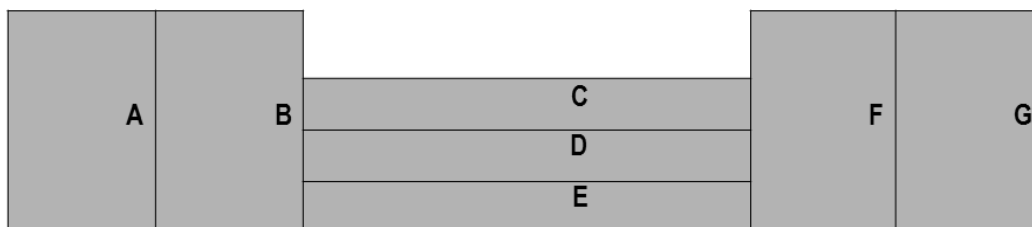


A)12      B)18      C)21



### Ladrillos

Mire atentamente la siguiente figura y, teniendo en cuenta que todos los ladrillos son exactamente iguales, contesta a la pregunta que se plantea.



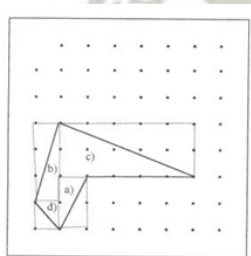
¿Con cuántos ladrillos toca el bloque D?

- a) 1    b) 3    c) 4    d) 5

### F) Razonamiento mecánico

#### Rapidez perceptiva

Reproduzca cada una de estas figuras en la zona punteada.



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Comunicar la fecha de entrevista.- Una vez que se tenga a las personas que continuarán con el proceso, se les comunicará sobre la fecha entrevista.
- ✓ Solicitar confirmación de preseleccionados.- Luego de comunicar la fecha se pretende solicitar la confirmación del postulante a la entrevista personal.
- Fase Control
  - ✓ Documentar la Selección de personal.- Dentro del este proceso se pretende incluir el procedimiento de Evaluación a los postulantes, el mismo que establezca los plazos y responsables; en un Manual de Procesos y Procedimientos.

**Figura N° 80: Manual de Procesos y Procedimientos de la Selección de Personal**

SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN DE PERSONAL	Página 1 de 3 Código: MP-SP-01-2017 Versión: 001
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Determinar los procedimientos que permiten llevar a cabo correctamente el proceso de Selección de personal para el Centro Comercial Arequipa Norte.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este manual incluye los procedimientos para la selección de personal, la misma que abarca desde la definición del puesto hasta la verificación de su cumplimiento.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>3.1. Selección de personal.- Proceso mediante el cual la empresa o una que hace las veces del área de recursos humanos, gestiona la elección de trabajadores ideales para uno o varios puestos de trabajo.</p> <p>3.2. Evaluación psicotécnica.- Son pruebas que permiten conocer las aptitudes y capacidades de los postulante a un determinado puesto. Tales como la aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción y concentración.</p> <p>4. RESPONSABLES</p> <p>4.1. Gerente General</p> <p>Eventualmente participa en la etapa de elección final del nuevo trabajador, llevando a cabo la entrevista personal en el caso se trate de un cargo de confianza.</p> <p>Firma los contratos del nuevo personal, el mismo que fue validado por el área legal de la empresa.</p> <p>4.2. Administrador</p> <p>Habitualmente está a cargo de las entrevistas personales y hace seguimiento al proceso de selección de personal.</p> <p>4.3. Jefe de recursos humanos</p> <p>Planificar, organizar, controlar y evaluar las actividades relacionadas a la gestión de personal, de acuerdo a las políticas del Centro Comercial.</p>		



<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Página 2 de 3</b> Código: MP-SP-01-2017 Versión: 001
<p><b>5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <p>5.1. Definición del perfil del puesto.- En esta primera etapa, se definen el tipo de evaluación que se llevará a cabo, las funciones, tareas y características fundamentales (formación, experiencia, habilidades) de la persona que aspira un determinado puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos</li> <li>* Instrumento: Web (información usada como punto de partida)</li> <li>* Plazo referencial: 01 día</li> </ul> <p>5.2. Reclutamiento de candidatos.- En esta segunda etapa se hace una convocatoria de acuerdo al perfil del puesto vacante, especificando los requisitos (documentos a presentar) y fechas relevantes. En el caso del área de seguridad, legal y cobranza; el contratista recluta, pero se puede brindar características específicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos</li> <li>* Instrumento: Medios de comunicación (web, periódico)</li> <li>* Plazo referencial: 01 semana</li> </ul> <p>5.3. Preselección.- Esta tercera etapa consiste en hacer un contraste entre los requisitos determinados para la convocatoria, con los expedientes presentados por el candidato; aquellos que si reúnen los requisitos son citados para continuar con las siguientes evaluaciones.</p> <p>5.3.1. Solicitar confirmación de candidato.- Luego de comunicar la fecha de las evaluaciones se pretende solicitar la confirmación del postulante a la evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos</li> <li>* Instrumento: Vía telefónica</li> <li>* Plazo referencial: 01 hora</li> </ul> <p>5.4. Selección y Evaluación.- En esta cuarta etapa se llevan a cabo las pruebas psicotécnicas (actitudes y aptitudes) a los preseleccionados; posteriormente, de ser aprobadas se programa la entrevista personal con el jefe inmediato.</p> <p>5.4.1. Evaluación psicotécnica.- Llevada a cabo por el área de RRHH con la finalidad de tener claro el panorama y poder tomar decisiones inmediatas en el caso que algunos de ellos abandone el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos</li> <li>* Instrumento: Test psicotécnicos</li> <li>* Plazo referencial: 03 horas</li> </ul>		

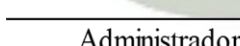
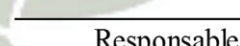


SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN DE PERSONAL	Página 3 de 3 Código: MP-SP-01-2017 Versión: 001
	<p>5.4.2. Comunicar la fecha de entrevista.- Una vez que se tenga a las personas que continuarán con el proceso, se les comunicará sobre la fecha entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos</li> <li>* Instrumento: Vía telefónica</li> <li>* Plazo referencial: 30 minutos</li> </ul> <p>5.4.3. Solicitar confirmación de preseleccionados.- Luego de comunicar la fecha se pretende solicitar la confirmación del postulante a la entrevista personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos</li> <li>* Instrumento: Vía telefónica</li> <li>* Plazo referencial: 30 minutos</li> </ul> <p>5.5. Elección final del candidato.- Esta quinta etapa consiste en tomar una decisión y elegir al candidato final, para ello es necesario que el jefe directo tome en cuentas las pruebas psicotécnicas y el desarrollo de la entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos / Gerente General / Administrador</li> <li>* Instrumento: --</li> <li>* Plazo referencial: 02 horas (entrevista), 01 día (elección final)</li> </ul> <p>5.6. Contratación.- Esta sexta y última etapa formaliza la decisión tomada mediante un contrato con los términos establecidos por el área legal y a la que corresponda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos</li> <li>* Instrumento: Contrato Laboral</li> <li>* Plazo referencial: En el día</li> </ul>	

**Fuente: Elaboración propia**

- ✓ Revisión de conformidad.- Se pretende hacer revisiones periódicas si hubiese alguna adición o modificación.

**Figura N° 81: Formato de Conformidad del Manual de Procesos y Procedimientos de Selección de Personal**

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>CONFORMIDAD DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
Proceso: Selección de personal	Código MPP: MP-SP-01-2017		
Área: Recursos Humanos	Fecha:		
Responsable:			
<b>Cumplimiento con..</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1.- Objetivo de acuerdo al MPP			
2.- Responsabilidades de acuerdo al MPP			
3.- Plazo referencial de acuerdo al MPP			
4.- Temporalidad de acuerdo al MPP			
5.- Regularización de documentos			
6.- Adecuado manejo de instrumentos			
Observaciones			
Detallar si hubiese algún cambio en el MPP.			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">   Administrador </div> <div style="text-align: center;">   Responsable </div> </div>			

**Fuente: Elaboración propia**







*d. Presupuesto de Implementación*

**Tabla N° 37: Presupuesto para la mejora del Procedimiento no documentado**

Actividad	Unidad	Cantidad	Frecuencia	S/	
				C.U.	C.T.
Solicitar confirmación de candidatos	Trabajador	1	1	6.25	6.25
Evaluación psicotécnica	Trabajador	1	1	18.75	18.75
	Papelería	1	1	30.00	30.00
Comunicar fecha de entrevista	Trabajador	1	1	6.25	6.25
Solicitar confirmación de preseleccionados	Trabajador	1	1	6.25	6.25
Documentar el proceso de Selección de personal	Trabajador	1	1	200.00	200.00
Revisión de conformidad	Trabajador	1	2	50.00	100.00
<b>TOTAL</b>				317.50	367.50

Fuente: Elaboración propia

*e. Modelamiento de indicadores*

**Tabla N° 38: Meta Incremento para la mejora del Procedimiento no documentado**

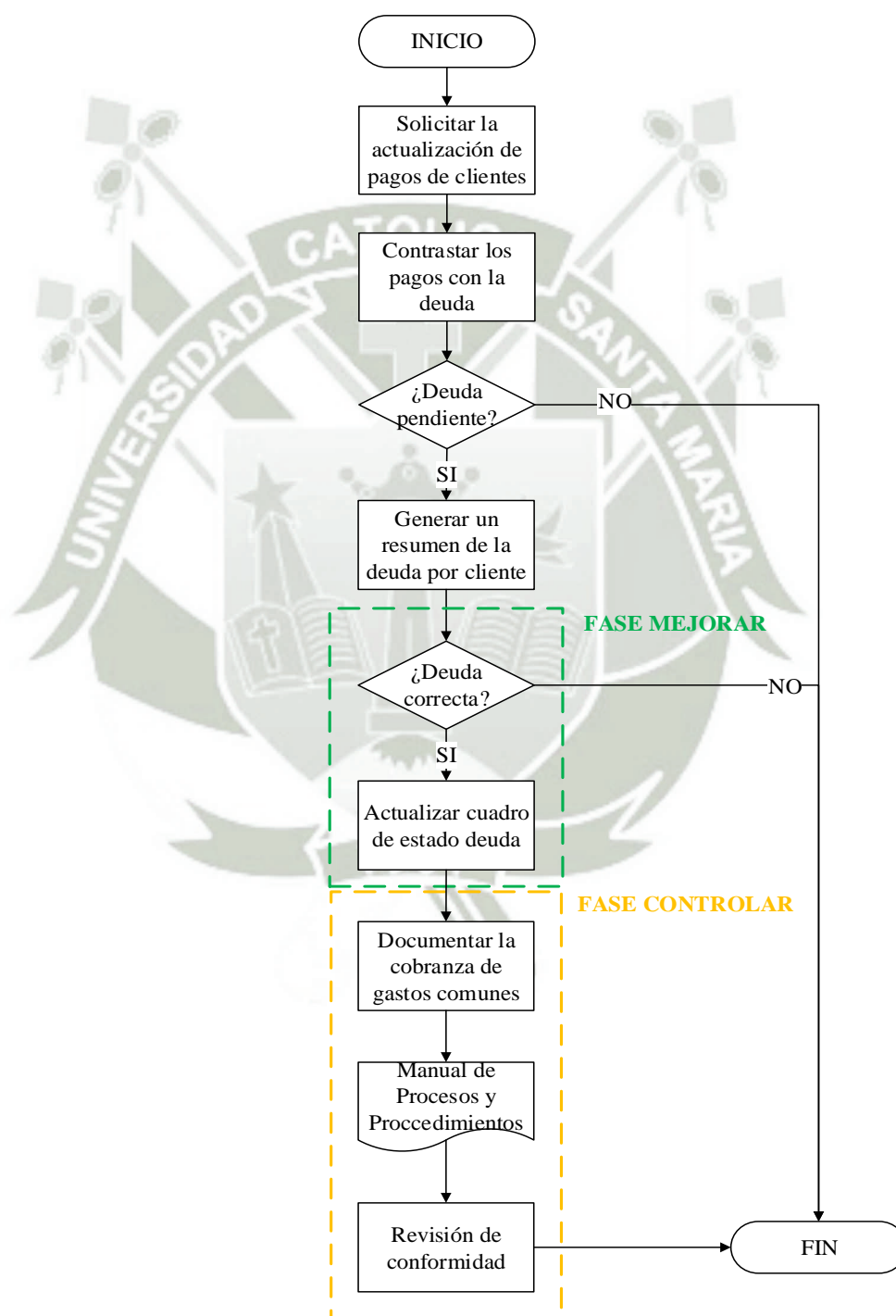
Indicador del factor	%	
	Ejecutado	Meta Incremento
Porcentaje de personas evaluadas correctamente	75%	25%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5.4. Lista de clientes morosos desactualizada

a. Diagrama de flujo

**Figura N° 83: Diagrama de Flujo para la mejora de la Lista de clientes morosos desactualizada**



**Fuente: Elaboración propia**

b. Descripción de la propuesta

El factor de Lista de clientes morosos desactualizada, está vinculado al proceso de Cobranza de gastos comunes y operación de Elaboración de listas de clientes morosos; dicho factor obtuvo un grado de importancia de 8.41%, mediante el Análisis de Pareto (80-20).

Por lo que, se desarrollará en adelante la metodología DMAIC de Six Sigma, específicamente las fases de Mejora y Control.

- Fase Mejora
  - ✓ Actualizar cuadro de estado de deuda.- Se pretende procesar la información enviada por el área contable respecto al estado de deuda de clientes y confirmarla antes de enviarla a la empresa encargada de la cobranza, a su vez tener actualizado el cuadro de deuda de clientes.



235

**Fuente: Elaboración propia**




- Fase Control
  - ✓ Documentar la cobranza de gastos comunes.- Dentro del este proceso se pretende incluir el procedimiento de Elaborar un reporte de deuda de clientes, el mismo que establezca los plazos y responsables de la elaboración del cuadro de clientes morosos en un Manual de Procesos y Procedimientos.



**Figura N° 85: Manual de Procesos y Procedimientos de la Cobranza de gastos comunes**

SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS COBRANZA DE GASTOS COMUNES	Página 1 de 3 Código: MP-CGC-01-2017 Versión: 001
<p><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>Determinar los procedimientos que permiten llevar a cabo correctamente el proceso de Cobranza de gastos comunes para el Centro Comercial Arequipa Norte.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Este manual incluye los procedimientos para el proceso de cobranza de gastos comunes, la misma que abarca desde la elaboracion de la lista de morosos hasta el informe de cobranza.</p> <p><b>3. DEFINICIONES</b></p> <p>3.1. Cobranza de gastos comunes.- Proceso mediante el cual se procede a recaudar los gastos pendientes al periodo.</p> <p>3.2. Clientes morosos.- Son aquellos clientes que presentan alguna deuda pendiente ser esta desde un mes a mas.</p> <p><b>4. RESPONSABLES</b></p> <p>4.1. Gerente General</p> <p>Eventualmente participa en la la cobranza de gastos comunes, realizando llamadas a clientes especificos , en caso adeuden un periodo considerable.</p> <p>4.2. Jefe de cobranza</p> <p>Encargado principal y responsable de gestionar la recaudación de gastos comunes, manteniendo a la vez un control activo del estatus de deuda.</p> <p>Cumpliendo determinadas funciones, como elaborar un informe mensual de las deuda pendiente , resaltando aquellos clientes morosos como aquellos que estan al dia con sus respectivas deudas.</p>		

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS COBRANZA DE GASTOS COMUNES</b>	<b>Página 2 de 3</b> Código: MP-CGC-01-2017 Versión: 001
<p><b>5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <p>5.1. Elaborar una lista de clientes morosos.- Esta primera etapa consiste en recoger del cuadro de resumen de pagos a los clientes y locales que presentan deuda por gastos comunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Cobranza</li> <li>* Instrumento: Sistema operativo</li> <li>* Plazo referencial: 02 días</li> </ul> <p>5.2. Categorizar la deuda de clientes.- En esta segunda etapa se elabora un cuadro consignando la deuda de cada cliente y la antigüedad de la misma; con la intención de reportar a aquellos que adeuden más de 03 meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Cobranza</li> <li>* Instrumento: Sistema operativo</li> <li>* Plazo referencial: En el día</li> </ul> <p>5.3. Realizar llamadas a clientes morosos.- Esta tercera etapa es realizada por la empresa contratista, basándose en la información entregada por la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Cobranza</li> <li>* Instrumento: Vía telefónica</li> <li>* Plazo referencial: 03 horas</li> </ul> <p>5.4. Recaudar gastos comunes.- En esta cuarta etapa dicha empresa se encarga de recibir el pago de los clientes, por concepto de gastos comunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Cobranzas</li> <li>* Instrumento: --</li> <li>* Plazo referencial: 02 días</li> </ul> <p>5.5. Elaborar un informe de cobranza.- Esta última etapa consiste en elaborar un informe donde consigna la cantidad de llamadas realizadas, los clientes (locales) que realizaron algún y la cantidad recaudada de gastos comunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Cobranzas</li> <li>* Instrumento: Plantilla de excel</li> <li>* Plazo referencial: En el día</li> </ul>		

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS COBRANZA DE GASTOS COMUNES</b>	<b>Página 3 de 3</b> Código: MP-CGC-01-2017 Versión: 001
<p>5.6. Actualizar cuadro de estado de deuda.- Se pretende procesar la información enviada por el área contable respecto al estado de deuda de clientes y confirmarla antes de enviarla a la empresa encargada de la cobranza, a su vez tener actualizado el cuadro de deuda de clientes.</p> <p>* Responsable: Jefe de Recursos Humanos * Instrumento: Contrato Laboral * Plazo referencial: En el día</p> 		

**Fuente:** Elaboración propia



- ✓ Revisión de conformidad.- Se pretende hacer revisiones periódicas si hubiese alguna adición o modificación.

**Figura N° 86: Formato de Conformidad del Manual de Procesos y Procedimientos de la Cobranza de gastos comunes**

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>CONFORMIDAD DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
Proceso: Cobranza de gastos comunes	Código MPP: MP-CGC-01-2017		
Área: Cobranza	Fecha:		
Responsable:			
<b>Cumplimiento con..</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1.- Objetivo de acuerdo al MPP			
2.- Responsabilidades de acuerdo al MPP			
3.- Plazo referencial de acuerdo al MPP			
4.- Temporalidad de acuerdo al MPP			
5.- Regularización de documentos			
6.- Adecuado manejo de instrumentos			
Observaciones			
Administrador		Responsable	

**Fuente: Elaboración propia**

## c. Cronograma de Implementación

**Figura N° 87: Cronograma de Implementación para la mejora de la Lista de clientes morosos desactualizada**

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actualizar cuadro de estado deuda																																																
Documentar la cobranza de gastos comunes																																																
Revisión de conformidad																																																

Fuente: Elaboración propia

## d. Presupuesto de Implementación

**Tabla N° 39: Presupuesto de Implementación para la mejora de la Lista de clientes morosos desactualizada**

Actividad	Unidad	Cantidad	Frecuencia	S/	
				C.U.	C.T.
Actualizar cuadro de estado deuda	Trabajador	1	12	50.00	600.00
Documentar la cobranza de gastos comunes	Trabajador	1	1	200.00	200.00
Revisión de conformidad	Trabajador	1	2	50.00	100.00
<b>TOTAL</b>				300.00	900.00
<b>Fuente: Elaboración propia</b>					

## e. Modelamiento de indicadores

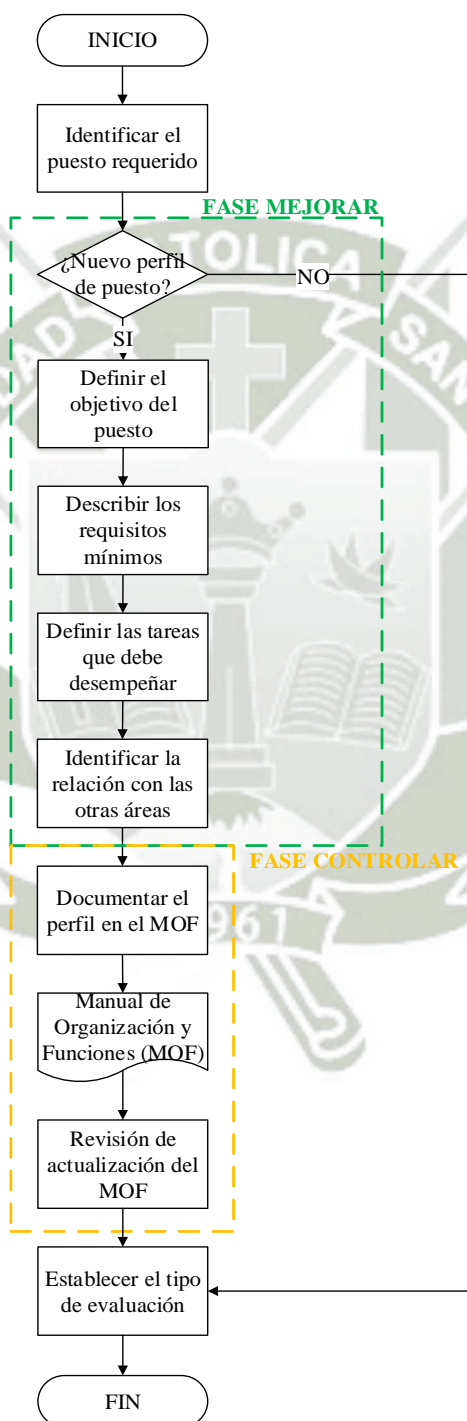
**Tabla N° 40: Meta Incremento para la mejora de la Lista de clientes morosos desactualizada**

Indicador del factor	%	
	Ejecutado	Meta Incremento
Porcentaje de clientes puntuales	58.82%	30%
<b>Fuente: Elaboración propia</b>		

#### 4.1.5.5. *Carencia de Manual de Organización y Funciones (MOF)*

a. Diagrama de flujo

**Figura N° 88: Diagrama de flujo para la mejora de la Carencia de MOF**



**Fuente: Elaboración propia**



b. Descripción de la propuesta

El factor de Carencia de Manual de Organización y Funciones (MOF), está vinculado al proceso de Selección de Personal y operación de Definir el puesto de trabajo; dicho factor obtuvo un grado de importancia de 5.61%, mediante el Análisis de Pareto (80-20).

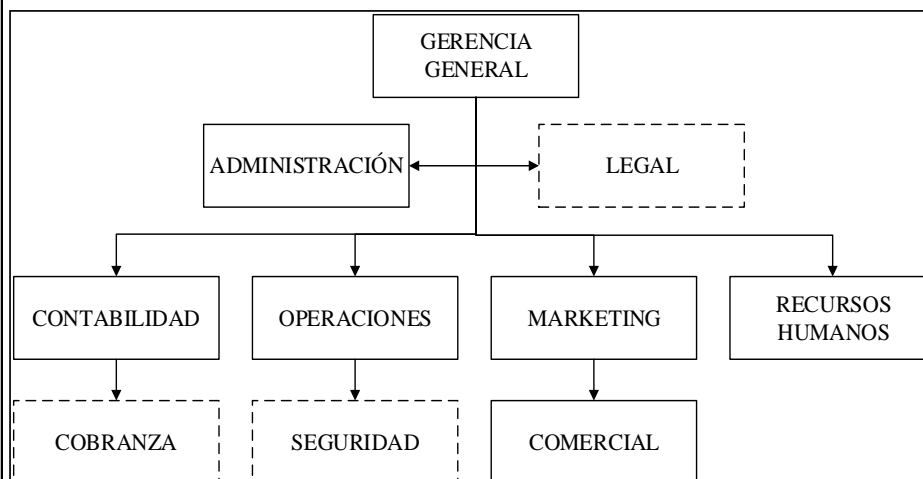
Por lo que, se desarrollará en adelante la metodología DMAIC de Six Sigma, específicamente las fases de Mejora y Control.

- Fase Mejora
  - ✓ Definir el objetivo del puesto.- El papel que el nuevo puesto de trabajo desempeña y el objetivo que este cumple en la empresa.
  - ✓ Describir los requisitos mínimos.- Las competencias, nivel de estudios y experiencia de la persona que ocuparía dicho puesto
  - ✓ Definir las tareas que debe desempeñar.- Las actividades habituales que desempeñaría, la periodicidad y el tiempo que toman.
  - ✓ Identificar la relación con las otras áreas.- Áreas con las que se relaciona y de qué tipo es.
- Fase Control
  - ✓ Documentar el perfil en el MOF.- Dentro del proceso de Selección de personal se pretende documentar los nuevos perfiles de puesto en un Manual de Organización y Funciones.

**Figura N° 89: Formato del Manual de Organización y Funciones**

SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Página 1 de 3 Código: MOF-01-2017 Versión: 001
<p>1. FINALIDAD DEL MANUAL</p> <p>El presente Manual de Organización y Funciones es un instrumento de gestión que describe las funciones de las determinadas áreas de la empresa.</p> <p>Tiene como finalidad :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas de la empresa, determinando los niveles de responsabilidad, las funciones, los delegados a cada tarea descrita y las relaciones entre dichas áreas.</li> <li>b. Definir de forma clara las funciones y la organización.</li> <li>c. Mantener informado al personal acerca de las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas de la empresa, mediante la entrega física del Manual.</li> </ul> <p>2. ALCANCE</p> <p>Las funciones que se especifican en este Manual deben ser cumplidas por todos los trabajadores de la empresa.</p> <p>3. APROBACION</p> <p>El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO será aprobado por el gerente general.</p>		

#### 4. ESTRUCTURA ORGANICA



ÁREA	CARGO	CANTIDAD
Gerencia	Gerente	1
Administración	Administrador	1
	Asist. Administrativo	2
Contabilidad	Contador	1
	Asist. Contable	2
Cobranza	Jefe de Cobranza	1
	Asist. de Cobranza	1
Operaciones	Jefe de Operaciones	1
	Asist. Operacional	2
Seguridad	Supervisor de Seguridad	1
	Vigilantes	6
Marketing	Jefe de Marketing	1
	Asist. de Marketing	1
	Corredores	5
Comercial	Jefe Comercial	1
	Asist. Comercial	1
Legal	Abogada	1
	Asist. Legal	1
Recursos Humanos	Jefe de RRHH	1



SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Página 3 de 3 Código: MOF-01-2017 Versión: 001
<p>5. AREA DEL PUESTO DE TRABAJO</p> <p>5.1. PUESTO DE TRABAJO</p> <p>A. OBJETIVO DEL PUESTO</p> <p>DEFINIR EL OBJETIVO DE PUESTO</p> <p>B. FUNCIONES GENERALES</p> <p>ENUMERAR LAS FUNCIONES DE PUESTO</p> <p>C. REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p><u>FORMACION ACADEMICA</u></p> <p>a) Educación: Nivel de estudios</p> <p>b) Capacitación: Diplomas, Diplomados, Especialización</p> <p>c) Experiencia: Tiempo de experiencia en puestos similares</p> <p><u>PERSONALIDAD</u></p> <p>a) Aptitudes: Capacidad para desarrollar tareas específicas</p> <p>b) Actitudes: Comportamiento frente a determinadas labores</p> <p>c) Habilidades: Capacidad de desempeñar una tarea sin dificultad</p> <p>D. RELACION CON AREAS DE LA EMPRESA</p> <p>Descripción de la relación existente entre el área en cuestión y específicamente el puesto de trabajo, con las otras áreas de la empresa.</p>		

**Fuente: Elaboración propia**



- ✓ Revisión de actualización del MOF.- Se pretende actualizar dicho manual si hubiese alguna adición o modificación (Figura N°81).







## d. Presupuesto de Implementación

**Tabla N° 41: Presupuesto de Implementación para la mejora de la Carencia del Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Actividad	Unidad	Cantidad	Frecuencia	S/	
				C.U.	C.T.
Definir el objetivo del nuevo puesto	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Describir los requisitos mínimos	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Definir las tareas de debe desempeñar	Trabajador	1	1	100.00	100.00
Identificar la relación con las otras áreas	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Documentar el perfil en el MOF	Trabajador	1	1	200.00	200.00
Revisión de actualización del MOF	Trabajador	1	2	150.00	300.00
<b>TOTAL</b>				600.00	750.00

Fuente: Elaboración propia

## e. Modelamiento de indicadores

**Tabla N° 42: Meta Incremento para la mejora de la Carencia del Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Indicador del factor	%	
	Ejecutado	Meta Incremento
Porcentaje de puestos correctamente definidos	56.67%	13%

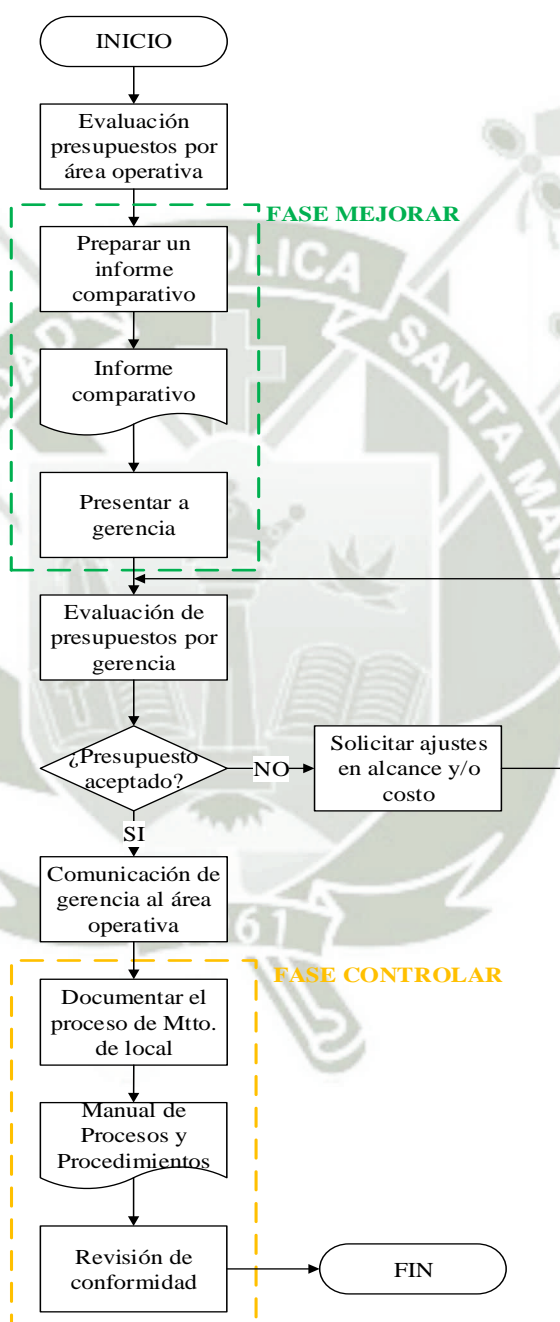
Fuente: Elaboración propia



#### 4.1.5.6. Retraso en aprobación de presupuesto

a. Diagrama de flujo

**Figura N° 91: Diagrama de Flujo para la mejora del Retraso en aprobación de presupuesto**



**Fuente: Elaboración propia**

Por lo que, se desarrollará en adelante la metodología DMAIC de Six Sigma, específicamente las fases de Mejora y Control.

- ✓ Prepara un informe comparativo.- Se pretende preparar un informe donde señale el alcance y el costo de cada presupuesto, para que gerencia pueda evaluarla de manera más óptima.




<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>		<b>COMPARACION PRESUPUESTOS</b>							
<b>Obra:</b>			<b>Local:</b>			<b>Fecha:</b>			
			<b>Rubro:</b>			<b>Responsable:</b>			
Descripción	Proveedor 1			Proveedor 2			Proveedor 3		
	CU	Cantidad	Subtotal	CU	Cantidad	Subtotal	CU	Cantidad	Subtotal
<b>TOTAL</b>									
Observaciones									

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos  
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

- ✓ Presentar a gerencia.- El informe descrito anteriormente se presentaría en un plazo menor a 1 día, esto con la finalidad de no retrasar la ejecución.

**Figura N° 93: Formato de Informe Técnico de Pre-ejecución**

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>INFORME TECNICO PRE-EJECUCION</b>																																									
<b>Obra:</b>	<b>Local:</b>	<b>Fecha:</b>																																								
	<b>Rubro:</b>	<b>Responsable:</b>																																								
<p align="center"><b>Resumen Presupuestario</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción</th> <th colspan="3">Costo (S/)</th> </tr> <tr> <th>CU</th> <th>Cantidad</th> <th>Subtotal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td align="center"><b>TOTAL</b></td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Descripción	Costo (S/)			CU	Cantidad	Subtotal																													<b>TOTAL</b>			
Descripción	Costo (S/)																																									
	CU	Cantidad	Subtotal																																							
<b>TOTAL</b>																																										
<p align="center"><b>Sustento Fotográfico</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; margin: 10px 0;"> <p align="center"><b>Fotografía 1</b></p> </div> <p><b>Detalle</b></p> <hr/> <hr/>																																										

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>		<b>INFORME TECNICO PRE-EJECUCION</b>	
<b>Obra:</b>	<b>Local:</b>	<b>Fecha:</b>	
	<b>Rubro:</b>	<b>Responsable:</b>	
 <p><b>Fotografía 2</b></p> <p><b>Detalle</b></p>			
<b>Observaciones</b>			
<b>Aprobación</b>			
 <p>V°B°</p>		 <p>Responsable</p>	

Fuente: Elaboración propia



- Fase Control
  - ✓ Documentar el proceso de Mantenimiento de local.- Dentro del proceso de Mantenimiento de locales se pretende incluir el procedimiento de evaluación de presupuestos, el mismo que establezca los plazos y responsables de la evaluación en un Manual de Procesos y Procedimientos.




**Figura N° 94: Manual de Procesos y Procedimientos del Mantenimiento de local**

SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS MANTENIMIENTO DE LOCAL	Página 1 de 3 Código: MP-ML-01-2017 Versión: 001
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Determinar los procedimientos que permiten llevar a cabo correctamente el proceso de Mantenimiento de local para el Centro Comercial Arequipa Norte.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este manual incluye los procedimientos para el proceso de mantenimiento de local, el misma que abarca desde la identificación de requerimiento de mantenimiento hasta la ejecución del mantenimiento.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>3.1. Mantenimiento de local.- Proceso mediante el cual se llevan a cabo las actividades necesarias para la conservación y el adecuado funcionamiento de los locales.</p> <p>3.2. Informe comparativo.- Documento mediante el cual se realiza un contraste , entre las diferentes propuestas, en donde se compara el precio el alcance y el plazo de entrega.</p> <p>4. RESPONSABLES</p> <p>4.1. Gerente General</p> <p>Encargado de autorizar la ejecución del mantenimiento de los locales , mediante la firma del informe técnico de pre ejecución.</p> <p>4.2. Jefe de operaciones</p> <p>Encargado principal y responsable de gestionar la aprobación del informe técnico de pre ejecución.</p> <p>Realizar el seguimiento de lo trabajos de mantenimiento y el seguimiento de los mismos, asegurando también que se cumplan con las normas de seguridad correspondientes.</p> <p>4.2. Asistente de operaciones</p> <p>Encargado de identificar los requerimientos de los locales que necesiten mantenimiento , asi como también de realizar un informe comparativo de presupuestos.</p>		

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS MANTENIMIENTO DE LOCAL</b>	<b>Página 2 de 3</b> Código: MP-ML-01-2017 Versión: 001
<p><b>5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <p>5.1. Identificar requerimiento de mantenimiento.- Esta primera etapa consiste en reconocer los locales que necesitan de mantenimiento y de qué tipo sería el mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Operaciones-Asistente de operaciones</li> <li>* Instrumento: Observación</li> <li>* Plazo referencial: 01 semana</li> </ul> <p>5.2. Evaluación y aprobación del requerimiento de mantenimiento.- En esta segunda etapa se debe comunicar a gerencia, para que pueda evaluarse y finalmente determinar de qué forma se le dará solución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Operaciones-Asistente de operaciones</li> <li>* Instrumento: Formato de Informe Técnico de Pre-ejecución</li> <li>* Plazo referencial: 02 días</li> </ul> <p>5.3. Solicitar presupuestos.- En esta tercera etapa el área de operaciones se encarga de solicitar presupuestos a tres proveedores diferentes, con el fin de ser comparados una vez sean recibidos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Asistente de operaciones</li> <li>* Instrumento: Vía telefónica-Web</li> <li>* Plazo referencial: 03 horas</li> </ul> <p>5.4. Evaluación y aprobación del presupuesto final.- En esta cuarta etapa el área de operaciones compara los presupuestos para definir uno final y respaldar la decisión con gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Gerente General</li> <li>* Instrumento: --</li> <li>* Plazo referencial: 02 días</li> </ul> <p>5.4.1. Prepara un informe comparativo.- Se pretende preparar un informe donde señale el alcance y el costo de cada presupuesto, para que gerencia pueda evaluarla de manera más óptima.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Operaciones-Asistente de operaciones</li> <li>* Instrumento: Plantilla comparacion de presupuestos</li> <li>* Plazo referencial: 01 día</li> </ul>		



<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS MANTENIMIENTO DE LOCAL</b>	<b>Página 3 de 3</b> Código: MP-ML-01-2017 Versión: 001
<p>5.4.2. Presentar a gerencia.- El informe descrito anteriormente se presentaría en un plazo menor a 1 día, esto con la finalidad de no retrasar la ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Jefe de Operaciones-Asistente de operaciones</li> <li>* Instrumento: Plantilla comparacion de presupuestos</li> <li>* Plazo referencial: 01 día</li> </ul> <p>5.5. Ejecución de mantenimiento.- Esta quinta y última etapa consiste en iniciar el mantenimiento del local y la respectiva supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable: Área de operaciones</li> <li>* Instrumento: --</li> <li>* Plazo referencial: 01 semana</li> </ul> 		

**Fuente: Elaboración propia**



- ✓ Revisión de conformidad.- Se pretende hacer revisiones periódicas si hubiese alguna adición o modificación.

**Figura N° 95: Formato de Conformidad de Procesos y Procedimientos para el Mantenimiento de Local**

<b>SOLIDAR DESARROLLO INMOBILIARIO S.A.C.</b>	<b>CONFORMIDAD DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
Proceso: Mantenimiento de Local		Código MPP: MP-ML-01-2017	
Área: Operaciones		Fecha:	
Responsable:			
<b>Cumplimiento con..</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1.- Objetivo de acuerdo al MPP			
2.- Responsabilidades de acuerdo al MPP			
3.- Plazo referencial de acuerdo al MPP			
4.- Temporalidad de acuerdo al MPP			
5.- Regularización de documentos			
6.- Adecuado manejo de instrumentos			
Observaciones			
Detallar si hubiese algún cambio en el MPP.			
Administrador		Responsable	

**Fuente: Elaboración propia**

## c. Cronograma de Implementación

**Figura N° 96: Cronograma de Implementación para la mejora del Retraso de aprobación de presupuestos**

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparar un informe comparativo																																																
Presentar a gerencia																																																
Documentar el proceso de Mantenimiento de local																																																
Revisión de conformidad																																																

Fuente: Elaboración propia

## d. Presupuesto de Implementación

**Tabla N° 43: Presupuesto de Implementación para la mejora del Retraso en la aprobación de presupuestos**

Actividad	Unidad	Cantidad	Frecuencia	S/	
				C.U.	C.T.
Preparar un informe comparativo	Trabajador	1	2	58.33	116.67
Presentar a gerencia	Trabajador	1	2	14.58	29.17
Documentar el proceso de Mantenimiento de local	Trabajador	1	1	200.00	200.00
Revisión de conformidad	Trabajador	1	2	50.00	100.00
<b>TOTAL</b>				322.92	445.83
<b>Fuente: Elaboración propia</b>					

## e. Modelamiento de indicadores

**Tabla N° 44: Meta Incremento para la mejora del Retraso en la aprobación de presupuestos**

Indicador del factor	%	
	Ejecutado	Meta Incremento
Cantidad de presupuestos evaluados adecuadamente	79%	5%

**Fuente: Elaboración propia**









[illegible]

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Documentar el perfil en el MOF																																																
Revisión de actualización del MOF																																																
Retraso en aprobación de presupuestos																																																
Preparar un informe comparativo																																																
Presentar a gerencia																																																
Documentar el proceso de Mantenimiento de local																																																
Revisión de conformidad																																																

Fuente: Elaboración propia



### 4.3. Presupuesto

**Tabla N° 45: Presupuesto Total para la mejora**

Actividad	Unidad	Cantidad	Frecuencia	S/		
				C.U.	C.T.	
<b><i>Entrega de local a destiempo</i></b>						
Verificación del local por parte de cliente	Trabajador	1	2	25.00	50.00	
Revisión del local	Trabajador	1	1	12.50	12.50	
Levantamiento de observaciones del cliente	Trabajador	1	1	150.00	150.00	
Documentar el proceso de Alquiler de local	Trabajador	1	1	200.00	200.00	
Revisión de conformidad	Trabajador	1	2	50.00	100.00	
<b><i>Inexistencia del área de recursos humanos</i></b>						
Comunicar al área correspondiente	Trabajador	1	1	6.25	6.25	
Gestionar la creación del área de RRHH	Trabajador	1	1	750.00	750.00	
Definir el objetivo del nuevo puesto	Trabajador	1	1	50.00	50.00	
Describir los requisitos mínimos	Trabajador	1	1	50.00	50.00	
Definir las tareas a desempeñar	Trabajador	1	1	100.00	100.00	
Identificar la relación con las otras áreas	Trabajador	1	1	50.00	50.00	
Documentar el perfil en el MOF	Trabajador	1	1	100.00	100.00	
Revisión de actualización del MOF	Trabajador	1	2	150.00	300.00	

***Procedimiento no  
documentado***

Solicitar confirmación de candidatos	Trabajador	1	1	6.25	6.25
Evaluación psicotécnica	Trabajador	1	1	18.75	18.75
	Papelería	1	1	30.00	30.00
Comunicar fecha de entrevista	Trabajador	1	1	6.25	6.25
Solicitar confirmación de preseleccionados	Trabajador	1	1	6.25	6.25
Documentar el proceso de Selección de personal	Trabajador	1	1	200.00	200.00
Revisión de conformidad	Trabajador	1	2	150.00	300.00

***Lista de clientes morosos  
desactualizada***

Actualizar cuadro de estado deuda	Trabajador	1	12	50.00	600.00
Documentar la cobranza de gastos comunes	Trabajador	1	1	200.00	200.00
Revisión de conformidad	Trabajador	1	2	50.00	100.00

***Carencia de MOF***

Definir el objetivo del nuevo puesto	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Describir los requisitos mínimos	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Definir las tareas de debe desempeñar	Trabajador	1	1	100.00	100.00
Identificar la relación con las otras áreas	Trabajador	1	1	50.00	50.00
Documentar el perfil en el MOF	Trabajador	1	1	200.00	200.00

Revisión de actualización del MOF	Trabajador	1	2	150.00	300.00
<b><i>Retraso en aprobación de presupuestos</i></b>					
Preparar un informe comparativo	Trabajador	1	2	87.50	175.00
Presentar a gerencia	Trabajador	1	2	14.58	29.17
Documentar el proceso de Mantenimiento de local	Trabajador	1	1	200.00	200.00
Revisión de conformidad	Trabajador	1	2	50.00	100.00
<b>TOTAL</b>				<b>3,269.58</b>	<b>4,446.67</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El costo total por implementar la propuesta no es muy elevado y es de S/ 4,446.67, por lo cual es viable llevarlo a cabo en la empresa. Teniendo en cuenta que todas las áreas deben involucrarse de modo que esta funcione y se obtenga un resultado óptimo.



#### 4.4. Determinación del Beneficio/Costo de la propuesta

**Tabla N° 46: Meta Incremento para la mejora**

Factor	Indicador	Meta Incremento
Entrega de local a destiempo	Porcentaje de cumplimiento de plazos para entrega de local al cliente	16%
Inexistencia del área de recursos humanos	Tasa de crecimiento laboral	30%
Procedimiento no documentado	Porcentaje de personas evaluadas correctamente	25%
Lista de clientes morosos desactualizada	Porcentaje de clientes puntuales	30%
Carencia de MOF	Porcentaje de puestos correctamente definidos	13%
Retraso en aprobación de presupuestos	Cantidad de presupuestos evaluados adecuadamente	5%
<b>PROMEDIO</b>		<b>19.83%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 47: Consolidado de Beneficio/Costo**

Factor	Presupuesto Implementación	Sobrecosto (C. Ejecutado-C. Planeado)	Ahorro (Sobrecosto total*Meta Incremento)	B/C General (Ahorro/Presupuesto)
Entrega de local a destiempo	518.75	27,958.15	5,545.03	1.25
Inexistencia del área de recursos humanos	1,406.25			



Procedimiento	
no documentado	367.50
Lista de clientes morosos desactualizada	900.00
Carencia de MOF	750.00
Retraso en aprobación de presupuestos	504.17
<b>TOTAL</b>	<b>4,446.67</b>
<b>Fuente: Elaboración propia</b>	

A partir del cálculo de beneficio-costo de cada uno de los factores, se obtiene un B/C global de 1.25; lo cual, indica que el ahorro obtenido por implementar la propuesta es de 125 % mayor que el presupuesto necesario para implementar la mejora en el Centro Comercial Arequipa Norte.

## Conclusiones

- PRIMERA Se logró formular un Plan de Marketing Relacional con la metodología DMAIC para el Centro comercial Arequipa Norte, para mejorar la relación con el cliente directo.
- SEGUNDA Tras el desarrollo de herramientas de diagnóstico, se logró definir la situación actual del centro comercial Arequipa Norte y con este identificar los problemas relacionados al cliente directo; estos se describen bajo los procesos de: selección de personal, cobranza de gastos comunes, alquiler de local y mantenimiento de local; los cuales, perjudican directa o indirectamente la calidad del servicio prestado.
- TERCERA Se identificaron los factores que afectan la relación existente entre los clientes directos y la empresa; los mismos que fueron categorizados por el grado de significancia de sus consecuencias y son: Entrega de local a destiempo, inexistencia del área de recursos humanos, procedimiento no documentado, lista de clientes morosos desactualizada, carencia de MOF y retraso en aprobación de presupuestos.
- CUARTA Se describió la Metodología del Plan de Marketing Relacional mediante la formulación de estrategias de Marketing Mix (4P's) a aplicarse en el centro comercial Arequipa Norte y haciendo uso de los principios de la metodología DMAIC. Esta última permitió hallar los niveles six sigma de los factores desarrollados en el presente trabajo de investigación.
- QUINTA Una vez desarrollada la propuesta de mejora, se obtuvo un presupuesto de implementación igual a S/ 4,446.67; en el cual, se incluye los costos de implementar el Plan de Marketing Relacional y aplicar las mejoras en los procesos relevantes. Tras contrastar el presupuesto total con los beneficios que se pretende conseguir; se puede decir que por cada sol que la empresa invierta en la propuesta, se obtendrá 1.25 en beneficios.

## Recomendaciones

### PRIMERA

Se recomienda realizar un diagnóstico de los procesos de la empresa periódicamente; con la finalidad de identificar los problemas potenciales y poder tomar las medidas preventivas correspondientes. Involucrando a los trabajadores y clientes directos de empresa, a fin de recaudar el mayor número de información.

### SEGUNDA

Hacer un seguimiento especial a los procesos de Entrega de local a destiempo, inexistencia del área de recursos humanos, procedimiento no documentado, lista de clientes morosos desactualizada, carencia de MOF y retraso en aprobación de presupuestos; ya que, estos afectan directa o indirectamente la satisfacción del cliente directo, y a su vez a los clientes indirectos.

### TERCERA

Introducir los conceptos de Marketing Relacional y metodología DMAIC; no solo en los procesos relacionados al cliente directo, sino también al indirecto. Esto permitirá mantener el buen funcionamiento del centro comercial, fortalecer la relación cliente-empresa y aplicar la mejora continua en todos los procesos del centro comercial.

### CUARTA

Se recomienda acompañar la implementación de la mejora con una constante vigilancia desde el inicio hasta el fin de esta; con el objetivo de controlar el presupuesto, cumplir con el cronograma, controlar la utilización de los recursos, medir la eficiencia de los procesos y finalmente contrastar los beneficios propuestos con los obtenidos.



## Bibliografía

### Libros

- Acevedo, A. (2006). Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de pymes peruanas del sector de confección para la explotación. Única Edición. Universidad Nacional de San Marcos. Lima, Perú. p. 35.
- Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores. México D.F., México. p. 90-99.
- Blejmar, B. (2009). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Primera Edición. Noveduc libros. Buenos Aires, Argentina. p. 23-25.
- Candela, S. García, C. Quesada, A. Santana, F. Santos, J. (2007). Fundamentos de Sistemas Operativos. Primera Edición. Thomson Editores Spain. Madrid, España. p. 62.
- Cornejo, I. (2007). El lugar de los encuentros: Comunicación y cultura en u centro comercial. Primera Edición. Universidad Iberoamericana. A.C. México, México. p. 112.
- Díaz, L. (2005). Análisis y planteamiento con aplicaciones a la organización policial. Primera Edición. Editorial Universidad Estatal a distancia. San José, Costa Rica. p. 92.
- Gómez, F. Vilar, J. Tejero, M. Seis Sigma. (2003). Fundación Confemetal. Segunda Edición Madrid, España. p.42.
- Izunza, V. (2006). Programa de gestión. Primera Edición. Novedades Educativas. México, México. p. 155.



- Lopez-Pinto, B. Viscarri, J. Mas, M. (2008). Los pilares del marketing. Primera Edición. Ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona, España. p. 363.
- Magnusson, K. Kroslid, D. Bergman, B. Barba, E. (2000) Seis Sigma Una Estrategia pragmática. Primera Edición. Ediciones Gestión. Barcelona, España. p. 32.
- Maraver, G. Camarero, C. Concejero, A. Martínez, F. Molinillo, S. Navarro, A. Oubiña, F. Parra, F. Peral, B. Tintoré, S. (2005) Distribución Comercial. Primera Edición. Eureka Media. Barcelona, España. p. 143.
- Mejía, I. Álvarez, S. (2011). Modelo dirección para la aplicación de Six Sigma. Única Edición. Universidad Nacional Autónoma de México. México, México. p. 24.
- Méndez, A. Astudillo, M. (2008). La investigación en la era de la información. Primera Edición. Editorial Trillas. México, México. p.36.
- Molinillo, S. (2002) Centros Comerciales de área urbana. Esic Editorial. Primera Edición. Madrid, España. p. 79.
- Pantoja, G. (2013). Proyecto de inversión para compra de ganado bovino de doble propósito: engorda y lechero en la región de agua dulce, Veracruz. Única Edición. Veracruz, México. p. 14.
- Pascual, E. Mejora de procesos en una imprenta que realiza trabajos de impresión offset empleando Six Sigma. (2009). Única Edición. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. p. 28, 29.
- Paz, R. (2007). Atención al cliente. Primera Edición. Ideaspropias Editorial. Madrid, España. p.5.
- Paz, R. (2007). Atención al cliente. Primera Edición. Ideaspropias Editorial. Madrid, España. p. 39, 41, 42.

- Pere, N. (2000). Elaboración y control de presupuestos. Ediciones Gestión. Barcelona, España. p. 21-23
- Sainz de Vicuña, J. (2015). El plan estratégico en la práctica. Cuarta Edición. Esic Editorial. Madrid, España. p. 334.
- Soto C. (2013). Los planes aplicados a las comunidades e instituciones. Única Edición. Lima, Perú.
- Valdivia, C. (2013). Diagnóstico y Propuestas de Mejora de Procesos empleando la Metodología Six Sigma para una Fábrica de Mantenimiento y Reposición de Mobiliario para Supermercados y Tiendas Comerciales. Única Edición. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú. p. 24, 25.

#### Webs

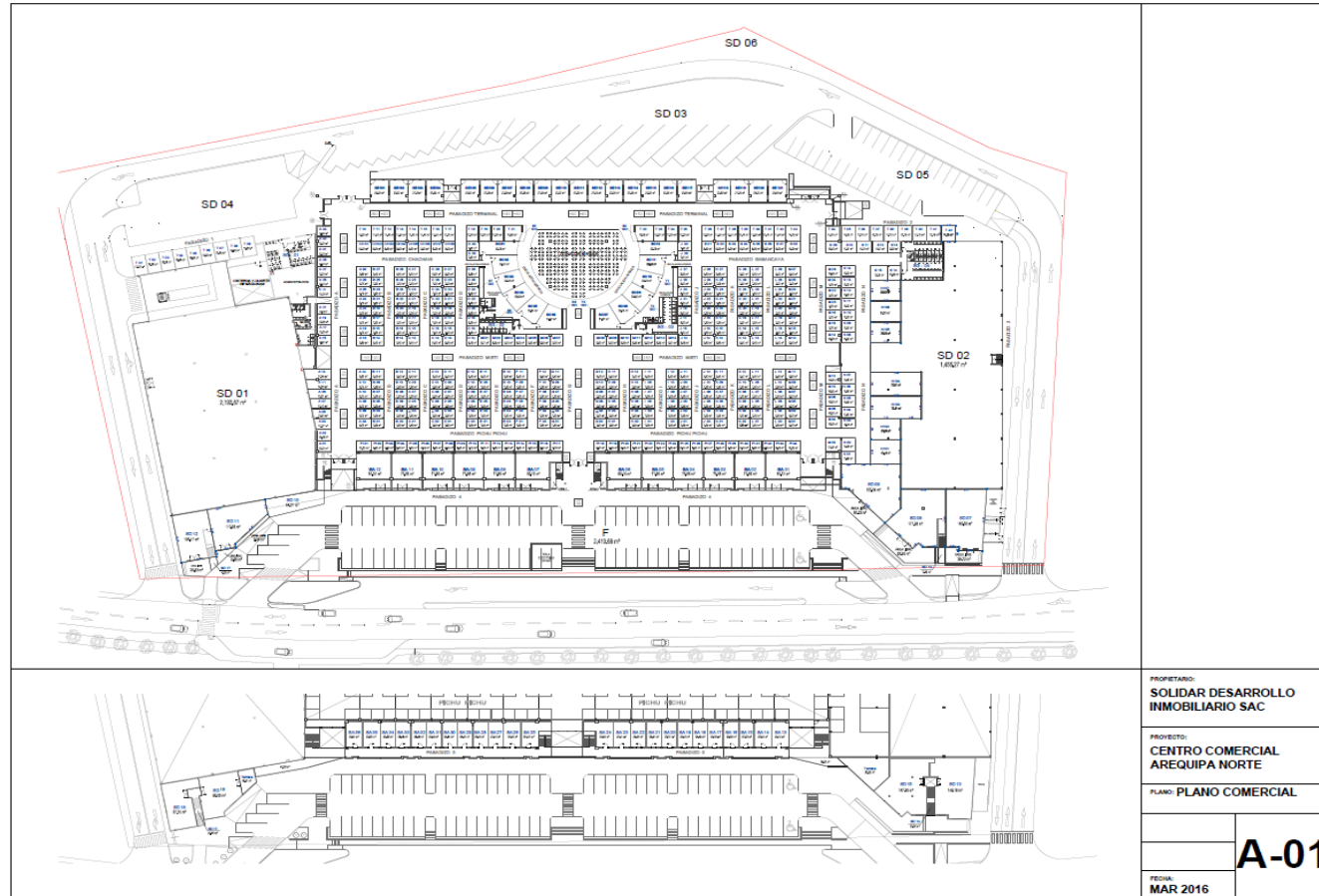
- Arévalo, M. (2010). Organización Gestión Servicios TI: Definición y Características de un proceso. Extraído el 28 de Agosto del 2016 de <https://arevalomaria.wordpress.com/2010/02/07/organizacion-gestion-servicios-ti-definicion-y-caracteristicas-de-un-proceso/>
- Centro Comercial Portal del Quindío (2016). Reseña Histórica. Extraído el 12 de Noviembre del 2016 de <http://elportaldelquindio.com/resena-historica/>
- Mega Plaza Mayorca (2016). Acerca de Mayorca. Extraído el 12 de Noviembre del 2016 de <http://mayorca.com.co/acerca-de-mayorca/>
- SBQ Consultores (2016). La relevancia de la Política de Calidad en la ISO 9001. Extraído el 12 de Noviembre del 2016 de <http://www.s bqconsultores.es/la-relevancia-de-la-politica-de-calidad-en-la-iso-9001/>

- SlideShare (2014). Procesos de selección de personal. Extraído el 07 de Enero del 2017 de <http://es.slideshare.net/Puertomh/procesos-de-seleccin-de-personal-34561167>
- Tipos. (2016). Tipos de procesos. Extraído el 28 de Agosto del 2016 de <http://www.tipos.co/tipos-de-procesos/#ixzz4If4cHUSP>
- Universidad de Jaén. (2016). Criterio 5: Procesos. Extraído el 28 de Agosto del 2016 de <https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>
- Virtualia Net. (2016). Cómo redactar propuestas exitosas. Extraído el 28 de Agosto del 2016 de <http://blog.virtualianet.com/como-redactar-propuestas-exitosa/>



## Anexos

### Anexo N° 1: Plano del Centro Comercial Arequipa Norte





## Anexo N° 2: Validación de checklist

### CHECKLIST

#### Check List del proceso de Selección de personal

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿La empresa tiene un manual de organización y funciones?		
2	¿La empresa cuenta con área de recursos humanos?		
3	¿Las convocatorias de personal se hacen por medios públicos?		
4	¿Se lleva a cabo la supervisión de la selección de personal?		
5	¿Toman en cuenta los aspectos éticos?		
6	¿Cuentan con un procedimiento para la evaluación de candidatos?		
7	¿Existe personal calificado para la selección de personal?		
8	¿La Gerencia General tiene conocimiento de la elección final?		
9	¿Todos los trabajadores son registrados en planilla?		
10	¿La empresa establece contratos prolongados?		

#### Check List del proceso de Emisión de comprobantes por gastos comunes

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Existe una lista de clientes frecuentes con descuento?		
2	¿Se actualiza la información de propietarios e inquilinos?		
3	¿Cuentan con una plantilla para el cálculo de los mismos?		
4	¿Se corrobora la apertura de los locales durante el mes?		
5	¿La administración corrobora los montos de gastos comunes?		
6	¿La presentación del cuadro de gastos comunes es anticipada?		
7	¿Se contrasta los montos presentados con el historial de pagos?		
8	¿Se solicita el registro diario de atención de los clientes?		
9	¿Se verificaba las facturas antes de entregarlas?		
10	¿Se aseguran de que los comprobantes sean recepcionados?		

2  
DANIEL ROJAS CONEJEROS  
APODERADO

**Check List del proceso de Cobranza de gastos comunes**

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Cuentan con una base de datos de clientes actualizada?		
2	¿Se hace un contraste con el área contable?		
3	¿Existe un procedimiento para la cobranza de deudas?		
4	¿Los clientes conocen el procedimiento de cobranza?		
5	¿Las llamadas se hacen periódicamente?		
6	¿Las llamadas que se realizan son efectivas?		
7	¿Se actualiza la deuda paralelamente a la recaudación?		
8	¿La recaudación se hace oportunamente?		
9	¿El informe es presentado oportunamente?		
10	¿Se corrobora la información consignada en el informe?		

**Check List del proceso de Alquiler de local**

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Se tiene información actualizada sobre el estatus de los locales?		
2	¿El cliente verifica el cumplimiento de sus requerimientos?		
3	¿Existe un procedimiento que defina el precio por metro cuadrado?		
4	¿Se envía o entrega la(s) cotización(es) a tiempo?		
5	¿La empresa posibilita la negociación con el cliente?		
6	¿El cliente recibe la información necesaria sobre el (los) local(es) a alquilar?		
7	¿Se entrega el contrato al cliente de forma oportuna?		
8	¿Se verifica los datos del cliente?		
9	¿Se cumple con la fecha de entrega pactada?		
10	¿La entrega del local se formaliza?		

12

DANIEL ROJAS CONEJEROS  
APODERADO

Check List del proceso de Venta de local

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Se actualiza mensualmente el estatus de los locales propios?		
2	¿Se hace un estudio de mercado para la determinación del precio por metro cuadrado?		
3	¿Hay flexibilidad en cuanto a los requerimientos del cliente?		
4	¿Se solicita confirmación de recepción de la(s) cotización(es)?		
5	¿Se hace un seguimiento a la(s) cotización(es) enviadas?		
6	¿Existe una negociación previa a la aprobación de la(s) cotización(es)?		
7	¿La minuta de compra-venta es revisada por el área legal?		
8	¿Se verifica el rubro al que pertenecerá dicho local?		
9	¿El comprador conoce las cláusulas del reglamento interno?		
10	¿La entrega del local está condiciona a la preservación de áreas comunes?		

Check List del proceso de Aprobación de ejecución de obra

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Los requerimientos son informados oportunamente?		
2	¿La administración verifica los requerimientos recibidos?		
3	¿Se presenta un informe y evidencias que avalen los requerimientos?		
4	¿Se cuenta con una base de datos de proveedores?		
5	¿Los presupuestos son evaluados objetivamente?		
6	¿La empresa cuenta con la documentación actualizada para el trámite de los permisos necesarios?		
7	¿Se hace el seguimiento pertinente a los trámites realizados?		
8	¿Se contrasta el alcance del presupuesto con el requerimiento recibido?		
9	¿Se verifica la elaboración de valorizaciones de acuerdo a contrato?		
10	¿Se documenta el desarrollo de la obra presupuestada?		

DANIEL ROJAS CONEJEROS  
APODERADO



### Check List del proceso de Elaboración de contratos

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Ambas partes definen los términos del contrato?		
2	¿La empresa cuenta con un contrato modelo?		
3	¿Se verifica que los documentos estén completos y vigentes?		
4	¿Se ratifica la información contemplada en la documentación?		
5	¿El contrato borrador se elabora anticipadamente?		
6	¿El contrato contempla penalidades tanto para la empresa como para el cliente, en caso este se incumpla?		
7	¿El contrato es validado oportunamente?		
8	¿Las observaciones del contrato son levantadas con aprobación del cliente?		
9	¿La firma del contrato se lleva a cabo antes de la entrega del local?		
10	¿Se legaliza las firmas del contrato?		

### Check List del proceso de Pago a proveedores

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿La información consignada en la factura es revisada antes de ser procesada?		
2	¿Se estandariza los documentos que se recepcionarán?		
3	¿Existen fechas límites de recepción de factura y documentos?		
4	¿Se verifica que los documentos estén completos antes de incluirlos al programa de pagos?		
5	¿El programa de pagos se elabora anticipadamente?		
6	¿Se corrobora el monto y alcance consignado en la factura?		
7	¿Las fechas de aprobación del programa de pagos son comunicadas al proveedor?		
8	¿El programa de pagos se cumple en la fecha pactada?		
9	¿La emisión de cheques se hace a tiempo?		
10	¿Se solicita conformidad de depósito?		
TOTAL			

DANIEL ROJAS CONEJEROS  
APODERADO



**Check List del proceso de Generación de reportes de seguridad**

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Se considera cualquier incidente o falla latente, a pesar de que no sea crítica?		
2	¿El personal de las rondas hace una inspección minuciosa?		
3	¿El registro fotográfico está acompañado de una descripción del incidente o falla latente?		
4	¿El incidente o falla es informado oportunamente?		
5	¿En el caso de que el personal de ronda no informe ningún suceso irregular, el supervisor solicita las novedades del servicio?		
6	¿Existe alguna amonestación verbal o escrita si el personal no informa sobre las novedades del servicio?		
7	¿La solución al incidente o irregularidad es determinada en consenso con el personal?		
8	¿Siempre se identifica la causa del incidente o falla latente?		
9	¿El llenado del formato de reporte de seguridad es asistido por el supervisor de seguridad?		
10	¿Se entrega el reporte diariamente a la administración?		

**Check List del proceso de Adquisición de insumos, herramienta u otros**

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Existe un control periódico del inventario existente?		
2	¿Se lleva un registro de los consumos históricos?		
3	¿Cuentan con una plantilla para el control del consumo diario?		
4	¿Se coordina con el personal encargado de la asignación de insumos, herramientas u otros; antes de realizar un nuevo pedido?		
5	¿Siempre se solicita más de una cotización para comparar el alcance y los costos respectivos?		
6	¿Las cotizaciones presentadas son acompañadas del sustento de requerimiento?		
7	¿La evaluación de la cotización final se realiza oportunamente?		
8	¿Se envía la orden de compra al proveedor como aprobación de un nuevo pedido?		
9	¿Los términos del contrato son conversados con el proveedor?		
10	¿En el caso de que sea necesario firmar un contrato este es firmado antes de la recepción del pedido?		

DANIEL ROJAS CONEJEROS  
APODERADO

Check List del proceso de Ejecución de actividades

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Dentro de las fechas importantes se incluyen fechas importantes para los pobladores de la zona?		
2	¿La elección de fechas se realiza antes del inicio de año?		
3	¿La administración solicita un programa mensual de las actividades que se realizarán?		
4	¿Se hace un estudio tentativo para tener la certeza que la actividad a realizar tendrá buena acogida?		
5	¿Siempre se solicita más de una cotización para comparar el alcance y los costos respectivos?		
6	¿Se negocian los costos presentados en las cotizaciones?		
7	¿La presentación de las cotizaciones se realiza oportunamente?		
8	¿Los términos del contrato son conversados con el proveedor?		
9	¿En el caso de que sea necesario firmar un contrato este es firmado antes de llevarse a cabo la actividad?		
10	¿Existe un área encargada de cubrir los requerimientos de la actividad a realizar?		

Check List del proceso de Mantenimiento de unidades

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Se hace una inspección de las unidades temporalmente?		
2	¿Los requerimientos son comunicados de inmediato a la persona encargada?		
3	¿La presentación de los requerimientos está acompañada de un sustento?		
4	¿Siempre se verifica los requerimientos antes de ser aprobados?		
5	¿Se solicita más de un presupuesto para obtener la mejor opción?		
6	¿La evaluación de los presupuestos se realiza oportunamente?		
7	¿Se compara los costos de los presupuestos recibidos con los históricos?		
8	¿La orden de servicio y el contrato son firmados antes de iniciar el mantenimiento de la unidad?		
9	¿La ejecución de mantenimiento siempre se realiza en el plazo establecido inicialmente?		
10	¿Se atienden los requerimientos en orden de llegada?		

DANIEL ROJAS CONEJEROS  
APODERADO



Check List del proceso de Creación de publicación en redes sociales

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Dentro de las fechas icónicas se considera las fechas relevantes para los pobladores de la zona?		
2	¿Las actividades programadas son comunicadas con antelación a los clientes (propietarios y arrendatarios)?		
3	¿Se hace publicaciones sobre eventos de acontecer nacional y de último minuto?		
4	¿Se considera la publicidad de las tiendas de los clientes?		
5	¿Las propuestas siempre se solicitan a tiempo al contratista?		
6	¿Se esboza un modelo tentativo antes de solicitar una propuesta?		
7	¿Se aseguran de que la presentación de las propuestas se haga de forma oportuna?		
8	¿En la evaluación de las propuestas se considera a los clientes que participarán de la publicación?		
9	¿La aprobación de la propuesta final se hace anticipadamente, de modo que no perjudique la publicación?		
10	¿Hay una interacción fluida entre el visitante y el personal a cargo de la red social?		

Check List del proceso de Elaboración de presupuesto anual


Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Se lleva un control de los gastos administrativos y operativos?		
2	¿En la estimación de los gastos se considera un margen de seguridad?		
3	¿Para la estimación de gastos totales se contrasta con la data histórica?		
4	¿Se establece una relación de pago entre ingresos y gastos fijos?		
5	¿La hoja de cálculo es validada por un especialista?		
6	¿Antes de ingresar los datos de ingresos y gastos se calcula el patrimonio total de la empresa?		
7	¿Se llevan a cabo reuniones mensuales sobre el desarrollo tanto de los gastos como de los ingresos?		
8	¿Se hacen balances de presupuesto semestralmente?		
9	¿La evaluación del presupuesto es realizado por personal calificado?		
10	¿La aprobación del presupuesto es comunicada a las diferentes áreas de la empresa?		

DANIEL ROJAS CONEJEROS  
APODERADO

Check List del proceso de Desarrollo de Junta de Propietarios

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Para definir el lugar, el día y la hora de la junta existe un consenso entre los participantes de la misma?		
2	¿Entre los temas a tratar se considera la situación actual de la empresa?		
3	¿La publicación para la junta de propietarios se hace en todos medios posibles?		
4	¿Se solicita confirmación de los asistentes?		
5	¿De existir algún cambio para el desarrollo de la Junta, es comunicado con antelación?		
6	¿Se promueve con incentivos la puntualidad de los asistentes?		
7	¿La Junta de Propietarios se lleva a cabo en el lugar, hora y día pactado inicialmente?		
8	¿Se cuenta con un Acta modelo?		
9	¿El acta es firmada por todos los asistentes?		
10	¿Se notifica los acuerdos tomados de forma oportuna, a los propietarios que no asistieron a la junta?		

VALIDADO POR:

  
 DANIEL ROJAS CONEJEROS  
 REPRESENTANTE LEGAL  
 DANIEL ROJAS CONEJEROS  
 APODERADO



### Anexo nº 3: Informe de cobranza de gastos comunes



**Consultoría & Servicios  
Empresariales**

#### RESUMEN EJECUTIVO

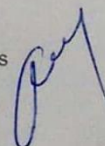
La gestión de cobranza se ha realizado sobre una cartera total de 400 propietarios de 450 locales, durante el periodo comprendido entre el 01/06/2017 AL 30/06/2017

#### GESTION DE COBRANZA TELEFONICA:

1. Se han realizado un total de 518 llamadas telefónicas, de las cuales se han efectuado más de una llamada a ciertos propietarios renuentes al pago, corresponden al 90% de propietarios, se ha descontado propietarios sin teléfono, teléfonos inexistentes y números equivocados.
2. El 59.65% del total de propietarios manifestaron que se acercarían a pagar y/o amortizar sus deudas a la Administración del Centro Comercial.
3. El 2.51% del total de propietarios manifestaron que no pagarían.
4. El 16.41% del total de propietarios no contestaron las llamadas.
5. Del 21.43% del total de propietarios, no ha sido posible ubicar su número telefónico.
6. Se han enviado mensajes de texto a todos los teléfonos habilitados

#### GESTION DE COBRANZA DE CAMPO:

1. Se ha elaborado 278 notificaciones domiciliarias, descontando a los propietarios que no se les ha entregado sus locales, están al día en sus pagos o están exonerados.
2. Del total de notificaciones, 277 han sido entregadas satisfactoriamente.
3. Asimismo, del total de notificaciones 1 no pudieron ser entregadas por direcciones no encontradas



Calle Sánchez Trujillo N° 234  
Miraflores - Arequipa  
RPC : 987-891317  
RPM : 952-881110  
TELF : 054-501688  
ecys.recuperaciones@gmail.com  
edwinchm@hotmail.com



## Consultoría & Servicios Empresariales

### OBSERVACIONES:

Durante este periodo de gestión de cobranza se ha podido apreciar lo siguiente:

- La recaudación total por concepto de Gastos Comunes en el mes de JUNIO DEL 2017 es de S/ 21 376,41, pudiéndose observar un decremento del 6.06% respecto al mes anterior.

Al ser el último mes debemos indicarles que estaremos a su disposición para cuanto lo crean necesario y brindarles el mejor servicio de cobranza, para lo cual creemos necesario proponerles un plan de trabajo, que en resumen podría definirse en los siguientes puntos:

1. En el Centro Comercial hay diversos eventos que se presentan en el transcurso del año, como sorteos por el día de la madre, día del padre, etc. Entonces la cobranza debería ir acompañada de esta información que podríamos brindar a los propietarios e incentivarlos a que aperturen sus locales y gozar además del descuento que tienen por ello, para el pago de los gastos comunes.
2. Hay algunos propietarios que por el poco tiempo que poseen les es complicado efectuar los pagos en las oficinas, pese a que hay una cuenta que pueden depositar piden si pudieran visitarlos y ahí amortizarían la deuda, tal vez exista la posibilidad de que se asigne una persona de CC para que pueda efectuar estas visitas.
- 3.- Brindar todas las facilidades, para que los propietarios puedan hacer los pagos en las oficinas en cualquier horario.
- 4.- Proporcionar una base de datos de todos los propietarios con datos ubicables, hay un gran porcentaje que se desconoce números telefónicos actuales, direcciones actuales y esto obviamente limita el tema de la cobranza.
- 5.- Hemos enviado varias cartas de cobranza, incluyendo montos de deuda, plazo para el pago y en algunos casos comunicándoles que de persistir en mantener la deuda impaga, nos veríamos en la necesidad de incluirlos en la Central de Riesgo. Entonces creemos que sería necesario tomar medidas más severas para los propietarios renuentes al pago y que no tiene intenciones de pagar y cumplir lo que tantas veces les hemos dicho y que ya no creen.

Estos serían algunos tips, que sumado a lo que veníamos trabajando, tendría que mejorar el servicio y las relaciones con los propietarios.

Atentamente,

ECyS SERVICIOS GENERALES SAC

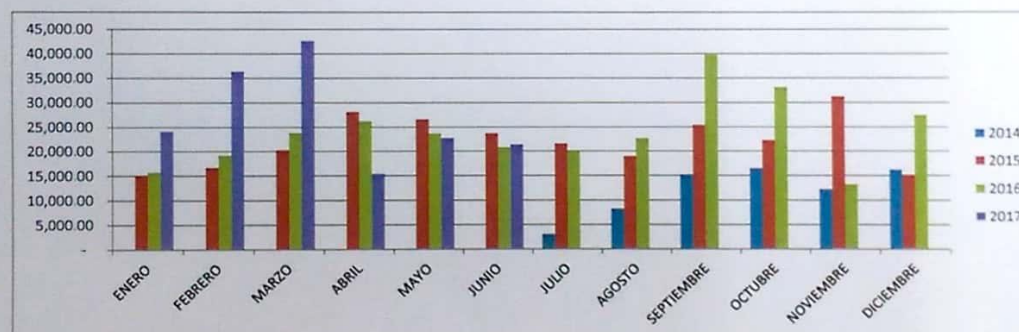
Edwin C. Herrera Martínez  
GERENTE

Calle Sánchez Trujillo N° 234  
Miraflores - Arequipa  
RPC : 987-891317  
RPM : 952-881110  
TELEF : 054-501688  
ecys.recuperaciones@gmail.com  
edwinchm@hotmail.com



ECYS SERVICIOS GENERALES S.A.C.  
SANCHEZ TRUJILLO 234 MIRAFLORES  
20456019197

ESTADISTICA COBRANZA MENSUAL													
AÑO/MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2014	-	-	-	-	-	-	3,079.09	8,280.46	15,224.02	16,495.44	12,241.69	16,230.00	71,550.70
2015	15,237.66	16,744.72	20,311.65	28,154.93	26,623.58	23,732.99	21,587.10	18,972.43	25,363.55	22,288.75	31,212.00	15,131.72	265,361.08
2016	15,749.55	19,203.32	23,823.15	26,188.38	23,673.29	20,788.09	20,021.08	22,662.39	39,829.82	33,093.82	13,215.46	27,417.84	285,666.19
2017	24,143.94	36,357.72	42,651.12	15,406.41	22,757.42	21,376.41	-						162,693.02
													785,270.99



ECYS SERVICIOS GENERALES SAC  
SANCHEZ TRUJILLO 234-MIRAFLORES  
20456019197

FECHA DE LLAMADA	Nº LLAMADAS	PAGARAN	NO PAGARAN	NO CONTESTAN	Nº EQUIVOCADO	Nº NO EXISTE	NO FIGURA TELEFONO
01/06/2017	25	12	0	5	3	1	4
02/06/2017	25	12	1	6	2	2	2
05/06/2017	25	14	0	4	4	1	2
06/06/2017	25	17	0	2	2	3	1
07/06/2017	18	7	0	4	3	2	2
08/06/2017	25	16	0	3	2	1	3
09/06/2017	25	15	0	5	1	2	2
12/06/2017	25	22	0	2	0	0	1
13/06/2017	25	12	2	6	3	0	2
14/06/2017	25	17	0	4	1	0	3
15/06/2017	25	16	0	3	2	2	2
16/06/2017	25	15	0	2	3	3	2
19/06/2017	25	15	0	5	2	1	2
20/06/2017	25	12	1	6	1	3	2
21/06/2017	25	15	0	5	0	2	3
22/06/2017	25	15	3	4	3	0	0
23/06/2017	25	18	1	2	2	1	1
26/06/2017	25	13	1	6	1	2	2
27/06/2017	25	15	0	5	2	3	0
28/06/2017	25	17	2	2	3	1	0
30/06/2017	25	14	2	4	2	2	1
TOTAL	518	309	13	85	42	32	37



ECYS SERVICIOS GENERALES S.A.C.  
SANCHEZ TRUJILLO 234 MIRAFLORES  
20456019197

REPORTE DE GESTION DE COBRANZA Y NOTIFICACIONES

ZONA	TOTAL DOC. X ZONA	DOCUMENTOS REPARTIDOS	DOCUMENTOS NO ENTREGADOS
ALTO SELVA ALEGRE	21	21	0
C. COLORADO	86	85	1
CAYMA	40	40	0
CERCADO	20	20	0
HUNTER	4	4	0
J.L.B. Y RIVERO	24	24	0
M. MELGAR	10	10	0
MIRAFLORES	16	16	0
PAUCARPATA	36	36	0
SACHACA	5	5	0
SOCABAYA	6	6	0
TIABAYA	1	1	0
UCHUMAYO	1	1	0
YANAHUARA	8	8	0
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>277</b>	<b>1</b>

### Anexo N° 04: Kpi's de la empresa

Indicadores		Fórmula	Planificado
Porcentaje de puestos correctamente definidos	$\frac{\text{Nº total de puestos} - \text{Nº de puestos flotantes}}{\text{Nº total de puestos}} * 100\%$	$\frac{(30 - 0)}{30} * 100\%$	100,00%
Tasa de crecimiento laboral	$\frac{\text{Nº empleados contratados} - \text{Nº empleados despedidos}}{\text{Nº empleados contratados}} * 100\%$	$\frac{(4 - 1)}{4} * 100\%$	75,00%
Porcentaje de personas evaluadas correctamente	$\frac{\text{Nº personas evaluadas correctamente}}{\text{Nº personas evaluadas}} * 100\%$	$\frac{4}{4} * 100\%$	100,00%
Porcentaje de personas capacitadas para su puesto	$\frac{\text{Nº personas capacitadas para su puesto}}{\text{Nº de personas contratadas}} * 100\%$	$\frac{5}{5} * 100\%$	100,00%
Porcentaje de cumplimiento de plazos para elaboración del cuadro de GC	$\frac{\text{Nº elaboración de cuadro de GC a tiempo}}{\text{Nº total de cuadros de GC a entregar}} * 100\%$	$\frac{12}{12} * 100\%$	100,00%
Porcentaje de error en montos de gastos comunes	$\frac{\text{Nº errores en el monto de GC}}{\text{Nº montos de GC}} * 100\%$	$\frac{12}{400} * 100\%$	3,00%
Porcentaje de clientes morosos	$\frac{\text{Nº clientes morosos}}{\text{Nº total de clientes}} * 100\%$	$\frac{40}{400} * 100\%$	10,00%
Porcentaje de cobros incorrectos	$\frac{\text{Nº cobros incorrectos}}{\text{Nº total de clientes a los que se llamó}} * 100\%$	$\frac{16}{400} * 100\%$	4,00%
Porcentaje de cumplimiento de plazos en cobro de GC	$\frac{\text{Nº cobro de GC a tiempo}}{\text{Nº fechas de cobranza}} * 100\%$	$\frac{12}{12} * 100\%$	100,00%
Porcentaje de cumplimiento de plazos en entrega de contrato de alquiler al cliente	$\frac{\text{Nº entregas de contrato dentro del plazo}}{\text{Nº entregas de contrato a cliente}} * 100\%$	$\frac{5}{5} * 100\%$	100,00%

Porcentaje de cumplimiento de plazos para entrega de local al cliente	$\frac{\text{Nº entregas de local dentro del plazo} * 100}{\text{Nº entregas de local}}$	$\frac{5 * 100\%}{5}$	100,00%
Diferencia porcentual en el precio por m2 por venta de local	$\frac{ \text{precio por m2 competencia} - \text{precio por m2 centro comercial}  * 100 \%}{\text{precio por m2 (mayor)}}$	$\frac{ 2,664.70 - 2,571.43  * 100\%}{2,664.70}$	3,50%
Porcentaje de locales vendidos con rubro inicial	$\frac{(\text{Nº de locales vendidos} - \text{Nº de locales que no cumplen el rubro}) * 100 \%}{\text{Nº de locales vendidos}}$	$\frac{(4 - 0) * 100\%}{4}$	100,00%
Porcentaje de requerimientos innecesarios para ejecución de obra	$\frac{\text{Nº requerimientos innecesarios} * 100\%}{\text{Nº total de requerimientos}}$	$\frac{1 * 100\%}{100}$	1,00%
Porcentaje de proveedores frecuentes	$\frac{\text{Nº proveedores frecuentes} * 100\%}{\text{Nº total de proveedores}}$	$\frac{38 * 100\%}{40}$	95,00%
Porcentaje de contratos validados oportunamente	$\frac{\text{Nº de contratos validados oportunamente} * 100\%}{\text{Nº total de contratos}}$	$\frac{36 * 100\%}{36}$	100,00%
Porcentaje de contratos firmados antes de la entrega de local	$\frac{\text{Nº contratos firmados antes de la entrega} * 100\%}{\text{Nº total de contratos elaborados}}$	$\frac{36 * 100\%}{36}$	100,00%
Porcentaje de cumplimiento de plazos para pago a proveedores	$\frac{\text{Nº pago a proveedores a tiempo} * 100}{\text{Nº fechas de pago}}$	$\frac{12 * 100\%}{12}$	100,00%
Porcentaje de depósitos a proveedores confirmados	$\frac{\text{Nº total de depósitos} - \text{Nº de depósitos no confirmados} * 100\%}{\text{Nº total de depósitos}}$	$\frac{(12 - 0) * 100\%}{12}$	100,00%
Porcentaje de rondas reportadas por incidencia	$\frac{\text{Nº total de rondas} - \text{Nº rondas no reportadas}}{\text{Nº total de rondas}}$	$\frac{(730 - 0) * 100\%}{730}$	100,00%
Porcentaje de incidencias no informadas	$\frac{\text{Cantidad de incidencias no informadas} * 100\%}{\text{Total de incidencias}}$	$\frac{7 * 100\%}{730}$	1,00%



Porcentaje de pedidos de herramientas e insumos erróneos	$\frac{\text{Nº pedidos erróneos}}{\text{Nº total de pedidos}} * 100\%$	$\frac{1 * 100\%}{100}$	1,00%
Porcentaje de cláusulas que protegen al proveedor, por incumplimiento	$\frac{\text{Cláusulas que protegen al proveedor}}{\text{(Cláusulas que protegen al proveedor + Cláusulas que protegen a la empresa)}} * 100\%$	$\frac{11 * 100\%}{(11 + 12)}$	48,00%
Porcentaje de cumplimiento de plazos para firma de contrato	$\frac{\text{Nº contratos firmados dentro del plazo}}{\text{Nº total de contratos}} * 100$	$\frac{24 * 100\%}{24}$	100,00%
Porcentaje de actividades realizadas	$\frac{\text{Nº de actividades no canceladas}}{\text{(Nº de actividades realizadas + Nº de actividades canceladas)}} * 100\%$	$\frac{99 * 100\%}{100}$	99,00%
Porcentaje de actividades exitosas	$\frac{\text{Nº de actividades exitosas}}{\text{Nº de actividades programadas}} * 100\%$	$\frac{100 * 100\%}{100}$	100,00%
Porcentaje de incumplimiento de contrato por ejecución de actividades recreativas y culturales	$\frac{\text{Nº incumplimientos del contrato}}{\text{Nº total de contratos firmados}} * 100\%$	$\frac{1 * 100\%}{100}$	1,00%
Porcentaje de cumplimiento de plazos para firma de contrato por ejecución de actividades recreativas y culturales	$\frac{\text{Nº contratos firmados dentro del plazo}}{\text{Nº total de contratos}} * 100$	$\frac{100 * 100\%}{100}$	100,00%
Porcentaje de presupuestos de mantenimiento de local evaluados adecuadamente	$\frac{\text{Presupuestos evaluados oportunamente}}{\text{Presupuestos evaluados}} * 100\%$	$\frac{12 * 100\%}{12}$	100,00%
Porcentaje de cumplimiento de plazos para firma	$\frac{\text{Nº contratos y OS firmadas dentro del plazo}}{\text{Nº total de contratos y OS}} * 100$	$\frac{6 * 100\%}{6}$	100,00%



de OS y contrato de mantenimiento de local			
Porcentaje de trabajos de mantenimiento de local retrasados	$\frac{\text{Nº trabajos de mantenimiento retrasados}}{\text{Nº total de trabajos de mantenimiento}} * 100\%$	$\frac{1 * 100\%}{100}$	1,00%
Porcentaje de cumplimiento de plazos para solicitud de propuestas para publicaciones	$\frac{\text{Nº propuestas solicitadas dentro del plazo}}{\text{Nº total de propuestas solicitadas}} * 100$	$\frac{18 * 100\%}{18}$	100,00%
Porcentaje de participación de clientes en publicaciones	$\frac{\text{Nº de publicaciones de clientes}}{\text{Nº total de publicaciones}} * 100 \%$	$\frac{4 * 100\%}{10}$	40,00%
Porcentaje de reuniones sobre gastos e ingresos	$\frac{\text{Nº de reuniones sobre gastos e ingresos}}{\text{Nº total de reuniones}} * 100 \%$	$\frac{1 * 100\%}{2}$	50,00%
Porcentaje de ingresos en efectivo	$\frac{\text{Ingresos en efectivo}}{\text{Total de gastos ejecutados}} * 100\%$	$\frac{21,376.41 * 100\%}{26,720.51}$	80,00%
Porcentaje de propietarios conformes con las decisiones tomadas en la junta de propietarios	$\frac{\text{Propietarios de acuerdo}}{\text{Total de propietarios}} * 100\%$	$\frac{400 * 100\%}{400}$	100,00%
Porcentaje de inasistencia a la junta de propietarios	$\frac{(\text{Nº de propietarios} - \text{Nº de asistentes a la junta})}{\text{Nº de propietarios}} * 100 \%$	$\frac{(400 - 388) * 100\%}{400}$	3,00%